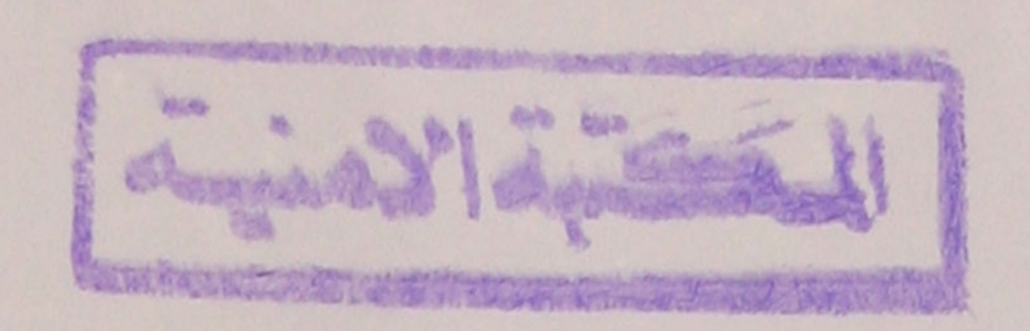
المجلة العربية للتدريب

المجلد الرابع　　العدد الثامن　　رجب ١٤١١هـ



في هـذا العـدد

المجلة العربية للتدريب ـ تصدر عن دار النشر بالمركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب
صندوق البريد ٦٨٣٠ ـ الرياض ١١٤٥٢ ـ المملكة العربية السعودية



مجلة علمية فصلية
تصدرها دار النشر بالمركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب
بالريـــــاض

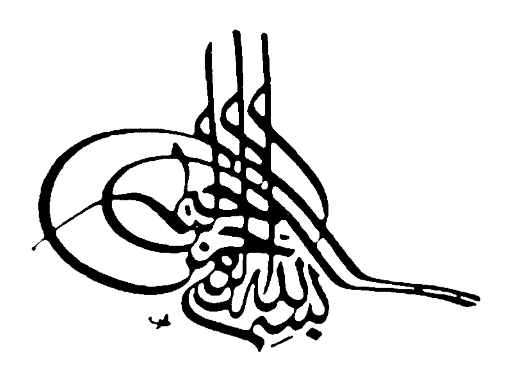
تعنون المراسلات: باسم سكرتير التحرير ـ المجلة العربية للتدريب
المركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب بالرياض
صندوق البريد ٦٨٣٠ ـ الرياض ١١٤٥٢ ـ المملكة العربية السعودية



مجلة علمية فصلية

تعنى بابحاث التدريب بصفة عامة والتدريب
في المجال الأمني بصفة خاصة

العدد الثامن رجب ١٤١١هـ
الموافق يناير/فبراير ١٩٩١م



محتويات العدد


■ البحوث والدراسات

الاحتياجات التدريبية بين النظرية والتطبيق بجهاز الشرطة

العقيد الدكتور السيد محمد حلمي الوزان(*)

المقدمـــة:

إن نجاح العمل التدريبي يتوقف على مدى ما تقوم به أجهزة التدريب من جهود الى جانب مدى توافر الكفاءة لهذه الأجهزة من حيث التنظيم ومكوناته من الأفراد يمكنها من ارساء قواعد أساسية لتنظيم العمل التدريبي ـ لضمان النهوض به تخطيطاً وتنفيذاً ومتابعة وتطويراً حتى يصبح التدريب استثماراً له عائده المتمثل في رفع مستوى كفاءة العاملين من حيث الأداء والسلوك ـ والاتجاهات مما يؤدي الى رفع كفاءة الانتاج ومستوى الخدمات على المستوى القومي.

ولا تقل أهمية التدريب في مجال العمل الشرطي عنه في مجال الخدمة المدنية ويمكن القول إن وزارة الداخلية من أهم قطاعات الخدمات بالدولة حيث تنفرد أوجه أنشطتها في مختلف الميادين سواء كانت سياسية أم اجتماعية أم اقتصادية علاوة على مهامها الأمنية، وهذه المسئوليات والأعباء الجسيمة تحتاج الى قادة من الشرطة على درجة عالية من الكفاءة بصفة مسمرة وهذا لا يتأتى الاّ نتيجة قدرات ومهارات القوى البشرية العاملة بجهاز الشرطة والتدريب هو الوسيلة الأساسية التي يمكن بها تحقيق ذلك في ظل هذا العالم الذي تتزايد فيه موازين التقدم التقني في مجالات الأمن المتعددة.

ومن أهم المراحل الأساسية للتخطيط التدريبي مرحلة حصر الاحتياجات التدريبية التي تعني تحديد مجموع التغييرات والتطورات المطلوب احداثها في معلومات وخبرات ومهارات واتجاهات وسلوك الأفراد في أية منظمة خدمية أو انتاجية للتغلب على المشكلات التي

(*) كلية الدراسات العليا ـ اكاديمية الشرطة ـ القاهرة.

تعترض سير العمل والانتاج، حيث أنه اذا أهمل الجهاز في الاهتمام بتلك المرحلة أدى ذلك وعلى التوالي الى عدم الدقة في المراحل المتلاحقة للتدريب الأمر الذي يفقد التدريب جدواه، وهذا لا يعني عدم الاهتمام بباقي مراحل العملية التدريبية ولكن التركيز على المرحلة الأساسية للتدريب وهي حصر الاحتياجات التدريبية، من هنا قام الباحث بدراسة الاحتياجات التدريبية للعنصر البشري مع التطبيق على جهاز الشرطة

وعلى ذلك سيقتصر نطاق الدراسة على مفهوم الاحتياجات التدريبية والغرض من تحديد هذه الاحتياجات وكيفية تحديدها من مصادرها وأهمية الدراسة تكمن في النتائج الخطيرة التي يترتب عليها تركيب القوى العاملة بجهاز الشرطة وذلك من خلال مبحثين يسبقهما مبحث تمهيدي على النحو التالي:

المبحث التمهيدي:

نتناول هنا بصورة مقتضبة ماهية التدريب وأهميته ومراحله ونطاق الدراسة في هذا البحث وذلك قبل أن نتعرض لدراسة للاحتياجات التدريبية وذلك على النحو التالي:

اولاً: ماهية التدريب:

جاء في تقرير لإدارة الشئون الاقتصادية والاجتماعية التابعة للأمم المتحدة عن التدريب الإداري، أنه عند اعداد هذا التقرير لم تستطع اللجنة القائمة بالعمل الوقوف على تعريف واحد يجمع بين الاختصار والدقة رغم كثرة الكتب والتقارير التي تم الرجوع اليها وتعلل اللجنة هذا بقولها:

يبدو انها قد اصبحت عادة أن يقوم الكاتب او المهتم بالموضوع بالكتابة أو التحدث عن التدريب دون التعرض لمفهومه، أي دون البدء بوضع تعريف يحدد مفهوم التدريب كما لو كان الجميع يعرفون معناه حق المعرفة ولا ينقصهم الحاجة الى الوقوف على مفهومه.[1]

والحقيقة أن علماء الادارة قد أوردوا تعاريف كثيرة وفرقوا بينه وبين التعليم والخبرة، والتأهيل، والتنمية الادارية والباحث يرى أنه اذا كان التدريب يهدف الى امداد

المتدرب بالمعلومات الضرورية التي تحقق تنميته في الاتجاهات المختلفة المتصلة بعمله، والى اكتساب الخبرات والمهارات الفنية والادارية والسلوكية اللازمة لأدائه، فإن التدريب بذلك يعد وسيلة الى هدف أو هو هدف وسيط يحقق كفاءة الانتاج وامتياز الخدمة والارتقاء بعلاقات العمل.

الجهود الادارية أو التنظيمية التي تهدف الى تحسين قدرة الانسان على أداء عمل معين أو القيام بدور محدد في المنظمة التي يعمل بها.

ويقول ماكفرلاند:[٢] ان الهدف من تدريب المديرين التنفيذيين ليس هو خلق مديرين خارقين، ولكن الهدف هو توسيع وزيادة المهارات والقدرات والمفاهيم اللازمة لمشروع الأعمال الحديث.

والباحث يرى أن التدريب في الحقيقة هو عملية مخططة مركبة متكاملة مستمرة تهدف الى تنمية قدرات الفرد وتغيير سلوكه واتجاهاته للارتقاء بمستوى أدائه في العمل المكلف قيامه به في جميع مراحله الوظيفية مما يعود بالنفع على المنظمة في أقصر وقت ممكن وبأقل جهد وبأقل تكلفة ممكنة في ظل الامكانات المتاحة.[٣]

ثانياً: اهمية التدريب:

ظهرت أهمية التدريب بجلاء في العصر الحديث وازداد الاهتمام زيادة الايمان به لأنه أحد الأسس الهامة لرفع مستوى الأداء وزيادة الكفاية الانتاجية، وبات واضحاً لدى القادة أنه أفضل وسيلة للاستثمار الشامل السليم الذي تلجأ اليه الادارةالحديثة دون تعويق، مهما بلغت نفقاته التي يتكلفها في مراحل اعداده وتخطيطه وتنفيذه.

والغرض الأساسي الذي تقوم وظيفة التدريب على أساسه هو أنه يقع على التنظيم الاداري الحديث الوفاء بتحقيق الأهداف المنوطة به ومواجهة المشكلات التي يتعين عليه التصدي لها، وذلك من خلال تنفيذ البرامج التي يتمثل فيها ترجمة الأهداف والمشكلات التي تعترض العمل، وهذا لا يمكن تحقيقه الا من خلال جهاز انساني كفء وهذا لا يتحقق الا من خلال التدريب وهو في طبيعته إحدى الأدوات الرئيسة التي يمكن من خلالها احداث التوازن

وقالوا أيضاً انه يبدو أن مفهوم الاحتياجات التدريبية مازال غير واضح لدى الكثيرين، لا يقتصر الأمر في هذا على العاملين في مجال التدريب وانما يمتد الى بعض دارسي وكتاب الادارة الذين يعرفون الاحتياجات التدريبية بأنها المجالات التي ترغب المنظمة في التدريب عليها لسد العجز في القوى البشرية العاملة بها أو لرفع كفاءة العاملين فيها وهذا المعنى بعيد عن المفهوم الصحيح للاحتياجات التدريبية، ذلك المفهوم الذي يعنى بمجموع التغييرات المطلوب احداثها في الفرد والمتعلقة بمعلوماته وخبراته وأدائه وسلوكه واتجاهاته يجعله لائقاً لشغل وظيفة أو اداء اختصاصات وواجبات وظيفته الحالية بكفاءة عالية.

الهدف من تحديد الاحتياجات التدريبية:

وقد أشار بعض الكتاب[11] منذ أكثر من ربع قرن الى أن الغرض من الاحتياجات التدريبية كما يلي:

مالم يجر تحليل دقيق لمعرفة المتدرب، والتدريب الذي يحتاجه فعلاً فإن خطر ترك التدريب الضروري والاهتمام بالتدريب غير الضروري يكون قائماً.

وتحديد الاحتياجات التدريبية للمستويات المختلفة بقطاع الشرطة الغرض منها حصر القوى البشرية العاملة المطلوب تدريبهم، كذلك تحديد نوع التدريب المطلوب لهذا المستوى ومداه الزمني، ويحتاج هذا التحديد الى برنامج مستمر للبحوث الميدانية يتخذ أساساً لتصميم وتخطيط البرامج التدريبية يكون هدفه التعرف على الاحتياجات التدريبية المطلوبة عدداً ومستوى، أي حصر وتوصيف المستويات الوظيفية المختلفة عن طريق الوقوف على مدى كفاءة هذه المستويات في موقع العمل والمستوى الوظيفي الذي يشغلونه من التعليم والخبرة السابقة وما لديها من معلومات عامة، ودراسة المشكلات التي تواجه هذه القيادات في ممارسة العمل والأهداف المطلوب منهم تحقيقها، ومستوى أدائهم الفعلي في ممارسة العملية الادارية، وأنماط سلوكهم، ودوافعهم وميولهم، واتجاهاتهم والوحدات أو المواقع التي يعملون بها والبيئة الاجتماعية وكيفية التأثير على رفع أدائهم.[12]

ويعتبر تحديد الاحتياجات التدريبية هو العصب الذي يقوم عليه التخطيط الناجح للنشاط التدريبي لتحقيق رفع مستوى الكفاءة وحسن الأداء والارتقاء بمستوى المهارات

وتوجيه التفكير والاتجاهات مع الاتجاه العام المرغوب فيه، وعلى ذلك فإن النشاط التدريبي للقيادات الوسطى يجب أن يقوم على التخطيط العلمي السليم في ضوء حصر وتحديد الاحتياجات التدريبية لهذا المستوى، ومن الأخطار الجسيمة التي تقع فيها بعض الجهات المسئولة عن التدريب في الدولة ان تقوم بتصميم البرامج التدريبية ويجري اعدادها، هدفاً وفكراً ومضموناً بمعزل عن هذه الدراسة للاحتياجات أو بالاعتماد على تصورات انطباعية وملاحظات عارضة بشأن الاحتياجات الحقيقية للقيادات بحيث لا تخاطب البرامج المشكلات الفعلية التي يواجهونها.(١٣)

مما سبق تتضح لنا الأهمية البالغة لدراسة وحصر الاحتياجات التدريبية للمستويات المختلفة للقوى البشرية استناداً الى ما تقدم فإن أي نشاط تدريبي دون التعرف على هذه الاحتياجات بالدراسة الجادة العلمية الدقيقة والمستمرة يعتبر مضيعة للوقت والجهد والمال، وينبغي أن تشمل دراسة الاحتياجات التدريبية، المجهود الذهني والعضلي المطلوب لأدائها، ودرجة الابتكار والمبادأة اللازمة لها، وطبيعة ونطاق القرارات المتخذة من جانب شاغلها، وأهم المواصفات العلمية والعملية والشخصية التي يجب توافرها في الفرد الذي يقوم بها.(١٤)

من هنا نجد أنه من الضروري على الجهة المسئولة في التدريب بجهاز الشرطة ان تحلل بداءة من الوظيفة التي تتولاها للمستويات المختلفة عند تحديد الاحتياجات التدريبية لهذا المستوى وأن تلم بالبيانات التالية:(١٥)

أ ـ واجبات ومسئوليات الوظيفة.

ب ـ العمليات والخطوات التي يجب أن تتدرج فيها المستويات المختلفة حتى يمكنها القيام بمهام وظيفتها.

جـ ـ التعليمات والارشادات التي يجب أن تعطى للمستويات المختلفة وطرق أداء أعمال الوظيفة ووصف الأعمال اليومية والمهارات الخاصة والقدرات التي يجب أن تتوافر لدى القائم بها.

د ـ المعرفة التامة بالأدوات والنماذج والسجلات والاستثمارات المستخدمة في تأدية الوظيفة.

هـ ـ الخبرات العلمية التي تلزم العامل في أداء وظيفته.

و ـ المؤهل والمؤهلات العلمية الواجب توافرها لدى شاغل الوظيفة.

ز ـ الصفات الشخصية والنواحي السلوكية التي تلزم شاغل الوظيفة.

من مجموع هذه البيانات يمكن التعرف على الحد الأدنى لمطالبة التأهيل فيمن يشغل هذه الوظيفة، وبناء عليه يمكننا تحديد وحصر الاحتياجات التدريبية لشاغل الوظيفة.

المبحث الثاني
مصادر الاحتياجات التدريبية

للتعرف على الاحتياجات التدريبية للمستويات المختلفة لجهاز الشرطة هناك مصادر لذلك ومجموعة من المبادىء التي يجب أن تراعى في تحديدها.[١٦]

وتلك المصادر هي:

اولاً: توصيف الوظائف التي يشغلها المتدربون.

ثانياً: تحليل التنظيم.

ثالثاً: تحليل الفرد.

رابعاً: معدلات الأداء.

خامساً: شكاوى الجمهور.

سادساً: تقارير التفتيش.

سابعاً: تقارير الكفاية.

ثامناً: آراء الرؤساء.

تاسعاً: آراء المتدربين.

عاشراً: تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها.

وهذه العناصر السابقة هامة في ايضاح الاحتياجات التدريبية لأية منظمة، وسنتناول كلا منها بالدراسة.

اولا: توصيف الوظائف التي يشغلها المتدربون:

يتمثل هذا التوصيف في وصف كل وظيفة من الوظائف المحددة بوزارة الداخلية والتي يتطلب لشاغلها مستوى معين، ويشتمل هذا التوصيف على الاسم الدال على الوظيفة، السلطات والاختصاصات والواجبات التي تتضمنها والاشتراطات الواجب توافرها فيمن

يشغلها، كالتعليم أو درجة المعرفة والمهارة الفنية، أو الخبرة النوعية أو الزمنية وتوصيف الوظائف المختلفة وذلك بالنسبة لترتيب وتقويم هذه الوظائف، حيث أن ترتيب الوظائف يقصد به تقسيمها الى مجموعات كبرى كتقسيم الوظائف مثلاً الى مجموعة الوظائف التخصصية، ومجموعة الوظائف الفنية، ومجموعة الوظائف العامة ويتم ذلك استناداً الى اختلاف أوصاف كل مجموعة مع اختلاف خصائصها المشتركة وسبب ذلك اختلاف واجباتها ومسئولياتها وطبائع أعمالها والمؤهلات اللازمة لشغلها، أما تقويم الوظائف فيتمثل في وضع الجداول التي تبين فئات الأجور والمرتبات بالنسبة لمختلف الدرجات على وضع يتناسب مع وضعها في الخرائط التنظيمية كما أن للتوصيف أهمية بالنسبة لشغل الوظائف اذ يشترط فيمن يعين في احدى الوظائف أن يكون مستوفياً لمواصفات الوظيفة المطلوب شغلها، كذلك لتوصيف الوظائف أهمية عند القيام بتدريب العاملين، اذ يعتمد تحديد محتوى التدريب على أوصاف الوظيفة وطبيعة واجباتها.[١٧]

ولاشك أن هناك علاقة قوية بين تحليل وتوصيف الأعمال وبين تحديد التدريب اللازم لشاغلها، فالفروق التي تظهر بين المتطلبات المختلفة للوظيفة وما يتوفر منها لدى القائم بهذه الوظيفة هي الاحتياجات التدريبية للفرد.[١٨]

وعلى ذلك فتحليل الوظيفة يعتمد أساساً على التوصيف الوظيفي، فيشمل طبيعة العمل الذي يؤديه الفرد، والأعباء التي يمارسها، العادية والإضافية والموسمية، ونوع الاشراف على الوظيفة واشرافها على الوظائف الأخرى، ومركز الوظيفة على الهيكل التنظيمي وأهميتها ومسئولياتها.

ثانياً: تحليل التنظيم

تحليل التنظيم يعني دراسة عدة جوانب تنظيمية وإدارية وهي هدف المنظمة والادارة أو القسم الذي يعمل فيه الفرد والهيكل التنظيمي وسياسات المنظمة ولوائحها، وتركيب القوى العاملة فيها ومعدلات الكفاية المطلوبة والتغيرات التى حدثت خلال الماضي القريب والمناخ التنظيمي السائد.[١٩]

وبذلك فإن تحليل التنظيم يهدف الى التعرف على الأوضاع التنظيمية والادارية في

المنظمة، ومحاولة اكتشاف أوجه النقص أو القصور فيها، وتحديد المجالات التي يمكن علاجها وتطويرها من خلال العمل اليومي.[٢٠]

وفي هذا الجانب تتركز الدراسة والتحليل على الجوانب التالية:[٢١]

١ ـ مدى اتفاق الهيكل التنظيمي مع احتياجات المنظمة وأهدافها.
٢ ـ تناسق الوظائف وتوارثها في الهيكل الوظيفي.
٣ ـ درجة تركيز السلطة أو تفويضها.
٤ ـ مدى تناسب عدد المستويات الادارية مع متطلبات العمل.
٥ ـ مدى سهولة الاتصالات بين أجزاء التنظيم ومستوياته.
٦ ـ طبيعة العلاقات بين الوظائف والاجراءات المختلفة بالهيكل التنظيمي.

وقد ينتج عن الدراسة ضرورة اعادة التنظيم لحدوث تغييرات مختلفة داخل التنظيم آخذين في الاعتبار:[٢٢]
١ ـ استخدام الآلات الجديدة في العمل.
٢ ـ استخدام أساليب جديدة في العمل.
٣ ـ حركة التنقلات والترقيات.

فيجب عند حدوث أي من التغييرات السابق ذكرها اعادة تدريب القوى البشرية التي شملها التغيير حتى يمكن تأهيل هذه القوى للمهام الوظيفية الجديدة.

ثالثاً: تحليل الفرد:

أما تحليل الفرد فيتناول الموظف أو العامل في مجمله، ويشمل ذلك التعرف على مؤهله وتخصصه وخبراته ومعلوماته، وفحص خصائصه الشخصية، ودوافعه وقدرته على التعليم، ووجهات نظره تجاه العمل والانتاجية والتدريب والترقية، ودراسة سلوكه وعلاقاته وتفاعله مع الآخرين، وذلك للتعرف على امكانات وطاقة هؤلاء الأفراد وصولاً الى تحديد ما قد يحتاجونه من تدريب.[٢٣]

كذلك فإن الاهتمام بالوقوف على الأوضاع الخاصة بكل فرد من أفراد القيادات

الوسطى يعتبر أساسياً ومن طرق تحقيق ذلك الاحتفاظ بالسجلات المنتظمة التي تعطي توضيحاً تفصيلياً لموقف كل فرد، وتشتمل هذه السجلات عادة على معلومات تاريخية عن الفرد كتاريخ التحاقه بالوظيفة ومؤهلاته وأية بيانات أخرى أساسية كالدورات التدريبية التي اشترك فيها بالاضافة الى ما تحققه هذه السجلات من مساعدة الادارة المختصة بالتنبؤ بالوظائف التي ستصبح شاغرة، ومن ثم الاعداد للاحلال لها في وقت مناسب وذلك عن طريق التدريب، فإن من واقع هذه السجلات يصبح من الممكن الوقوف على الاحتياجات التدريبية لكل فرد، ويعتبر عدم وجود مثل هذه السجلات عقبة في سبيل وضع خطط منظمة وسليمة للتدريب.(٢٤)

وتأسيساً على ما تقدم يمكن للادارة أن تضع العامل المناسب في العمل المناسب الذي يتفق مع كفايته واستعداده وتخصصه ومع ما حصل عليه من علم وتدريب وما تيسر له من خبرة، بالرغم من أننا في حاجة شديدة الى تفكير كل عقل في ميدانه الطبيعي، والى عمل كل يد في مجالها الحقيقي، الاّ أن هناك بعض الادارات العامة في الوقت الحالي تهمل في وضع العامل المناسب في عمله المناسب وهو الأمر الذي ألحق بنظام الوظيفة العامة أفدح الأضرار وأثره على الانتاج القومي بوجه عام، ذلك أن وضع كل شخص في العمل الذي يلائمه هو الذي يكفل له القيام بعمله على خير وجه، ويمكنه بالتالي من اظهار مواهبه، واستغلالها لمصلحة العمل الى اقصى حد، هذا بالاضافة الى أن وضع العامل المناسب في المكان المناسب هو الذي يضمن ثبات العمل واستقراره، كما يضمن منع تنقلات العاملين من عمل الى آخر بين آونة وأخرى.(٢٥)

رابعاً: معدلات الأداء:

مستوى الانتاجية في دولة ما أو في أحد قطاعاتها أو في احدى الوحدات الانتاجية أو لأحد العاملين في هذه الوحدات ماهو الاّ مؤشر يعكس مجموعة من المؤشرات التي تتكاتف لتعطي نتيجة او محصلة نهائية تمثل قدرات هذا المجتمع أو القطاع او الوحدة أو الفرد العامل، ومستوى الانتاجية، بهذا المعنى يمثل ويعبر عن المستوى الفعلي الذي وصلت اليه قوة العمل داخل اطار مجموعة من الظروف المؤثرة، وبمعنى آخر فهي تمثل مدى الاستفادة

من الطاقات البشرية المتاحة وامكانية استغلال هذه الطاقات لعنصر الزمن، وان نمو هذه الانتاجية يدل على مدى التقدم في استخدام هذه الطاقات من عدمه، وعلى ذلك فالكفاءة الانتاجية هي العلاقة بين المواد المستخدمة في العملية الانتاجية والناتج من تلك العملية ومن بين العوامل التي تؤثر على مستويات ومعدلات نمو الانتاجية هو المستوى التعليمي والتدريبي للعاملين.[٢٦]

مما تقدم يمكن تعريف معدلات الآداء بأنه:[٢٧] المقياس السليم الذي يقاس به مدى قيام العامل بمهام وظيفته والذي يحدد كمية الانتاج المفروض أن يؤديها شاغل الوظيفة في زمن محدد يمكن السيطرة على تنفيذ مراحل الخطة في الوقت المحدد لها.

ويمكن تعريفها بمعنى آخر بأنها الزمن اللازم لانتاج كم معين من الوحدات المنتجة ذات المواصفات الخاصة.

وينبغي على القائمين بحصر الاحتياجات التدريبية تفهم العلاقة بين معدلات الآداء والاحتياجات التدريبية والتي تتمثل في:

١ أن انخفاض معدل آداء العامل قد يكون مؤشراً يدل على حاجته الى التدريب.

٢ ـ أن معدلات الآداء تساعد على تقسيم العاملين الى مجموعات متقاربة من ناحية تنظيم التدريب لهذه المجموعات وتحديد حجم التدريب اللازم لكل مجموعة (وهو ما يسمى بعملية التجانس بين مجموعات المتدربين).

٣ ـ تساعد معدلات الآداء في تخطيط البرامج التدريبية وتحديد مناهجها للوصول بالأفراد الى مستوى الآداء المطلوب للعمل.

وعلى ذلك فإن التقويم الدوري أو تقويم تقدم الفرد كما يسمى يعتبر أحد المصادر الهامة عند حصر الاحتياجات التدريبية، ويرى البعض أنه بالتقويم الموضوعي فقط يمكن الوقوف على الاحتياجات التدريبية المحددة للتدريب.[٢٨]

ولتقويم الآداء الاداري طرق وأساليب مختلفة لعل أكثرها شيوعاً الطريقة التقليدية التي تعكس رأي الرؤساء عن آداء المرؤوسين، نواحي القصور في خبراتهم واتجاهاتهم

وسلوكهم، ذلك أن الرئيس يكون ملماً عادة بعمل مرؤوسيه ودرجة اتقانهم للعمل وما ينبغي أن يكون عليه مستوى الآداء، وان كان تقويم الآداء الاداري أمراً بالغ الصعوبة الاّ أنه ممكن.

وتقويم الآداء الدقيق والموضوعي يمكن من الكشف عن نواحي القصور والكفاية في أولئك الذين يشغلون الوظائف القيادية حالياً، ويقترح الكفايات والمهارات المطلوبة - ان لم تكن ضرورية - لمن يشغلون هذه الوظائف فيما بعد، وعلى هذا فإن نتائج التقويم تكون احدى الوسائل الضرورية التي يمكن على ضوئها الوقوف على الاحتياجات وبالتالي تخطيط البرامج التدريبية على أساس علمي.

وفي الدول المتقدمة تعد معظم المنظمات جداول أو خرائط توضح التقويم الخاص بكل فرد في الهيئة الادارية، وتعتبر هذه الجداول أو الخرائط التي تسمى «جداول أو خرائط التقويم الاداري» الوسيلة التي يمكن بها التعرف على حقيقة موقف الشخص واحتياجاته الفعلية، وبالتالي نوع التدريب الذي يناسبه.[٢٩]

خامساً: شكاوى الجمهور:

تتضمن الشكوى دائماً كشفاً عن نواحي القصور في آداء الخدمة أو ضعف في جودة الانتاج وسواء كانت هذه الشكوى مقدمة من الجمهور المتعامل مع المنظمة أو من العاملين في المنظمة انفسهم تعتبر فيما تتضمنه من أوجه قصور في آداء الخدمة أو ضعف في جودة المنتج غالباً مصدراً من مصادر الاحتياجات التدريبية يجب على القائمين على التدريب العمل على ازالة أسباب هذه الشكاوى. وغالباً ما تظهر شكاوى الجمهور بالنسبة لجهاز الشرطة في صورة برقيات ترسل للجهات أو للأجهزة المختصة بالتفتيش والرقابة أو على صفحات الصحف اليومية، حيث يجب ان تجمع هذه الشكاوى لدراستها والوقوف على الأسباب الحقيقية حتى يمكن وضع الحلول المناسبة لها.

سادساً: تقارير التفتيش:

في كل منطقة أجهزة رقابية مهمتها القيام بالتأكد من أن سير العمل يتم على النحو المطلوب وذلك خلال مدد زمنية مختلفة، ويقدم عنها تقارير توضح حالة العمل في جهة من جهات المنظمة، وتتضمن غالباً هذه التقارير نواحي القصور والضعف في آداء العاملين أو بعضهم وهذا القصور أو الضعف في آداء العاملين يمثل في بعض الأحيان احتياجاً تدريبياً ، لذلك يجب أن يكون القائمون على حصر الاحتياجات التدريبية على اتصال مستمر بإدارات التفتيش حتى يمكنهم الاطلاع على تقارير التفتيش للتعرف على أوجه القصور والضعف لدى العاملين حتى يتمكنوا من اجراء التدريب اللازم لتلافي نواحي القصور أو الضعف لديهم، وجهاز الشرطة يتضمن ضمن هيكله التنظيمي الادارة العامة للتفتيش والرقابة التي تختص بالتفتيش على جميع الجهات بالوزارة والتأكد من حسن سير العمل ومستوى آداء الخدمة كما تختص أيضاً بعمل التحقيقات اللازمة عند اكتشاف أي قصور للوقوف على أسبابه.[٣٠] ومن هذا يجب على الجهاز المسئول عن التدريب أن يستعين بتقارير الادارة العامة للتفتيش والرقابة في تحديد وحصر الاحتياجات التدريبية لكافة المستويات.

سابعاً: تقارير الكفاية:[٣١]

لقد اصبحت تقارير الكفاية مع التوسع في نظام تدريب العاملين أداة مساعدة في الكشف عن جوانب النشاط الوظيفي التي تحتاج الى تزويدهم فيها بالتدريب فمثلاً اذا كشفت الدراسة التحليلية لنتائج تقارير الكفاية بالنسبة لعنصر الالمام بالعمل، إن مستوى كفاية عدد كبير من العاملين في الوحدة الادارية بالنسبة لهذا العنصر دون المتوسط فهذه الحالة تفصح عن حاجة هؤلاء العاملين الى تزويدهم بالدراسات التدريبية العملية والعلمية اللازمة في هذا الخصوص وبالمثل اذا كشفت نتائج تقارير الكفاية عن ضعف مستوى غالبية العاملين بالوحدة الادارية بالنسبة لعنصر معاملة الجمهور في الوظائف المتصلة بالشعب فهنا تدعو الحاجة الى تزويدهم بدراسات تدريبية في العلاقات العامة أو الانسانية.

كذلك تفيد تقارير الكفاية في الكشف عن بعض مشكلات الإدارة فمثلاً اذا كان مستوى

كفاية غالبية العاملين بوحدة ادارية معينة بالنسبة لعنصر التعاون دون المتوسط فهذه النتيجة قد تكشف عن وجود خلافات بين العاملين أنفسهم مما يقتضي دراسة هذه الخلافات وتقصي أسبابها والعمل على ايجاد الحلول اللازمة لإزالتها كما قد تفيد بوجود نزاع بين المرؤوسين ورئيسهم المباشر وكراهيتهم له مما يقتضي في هذه الحالة نقل الرئيس المباشر الى قسم آخر خاصة اذا تبين تصرفه بالنسبة لهم.

وفي جهاز الشرطة يتم وضع التقارير السرية للمستويات المختلفة عن طريق رؤسائهم وقياداتهم ويمكن دراسة هذه التقارير التي تتجمع جميعاً بالادارة العامة لشئون الضباط وتحليل عناصرها واستنتاج أوجه النقص أو القصور بالنسبة لهذا المستوى القيادي وبالتالي يمكن وضع الاحتياجات التدريبية على ضوء هذه الدراسة، ولكن يشترط لكي تكون هذه التقارير صادقة فيما جاء فيها من معلومات وبيانات ان يلتزم واضع التقرير بالموضوعية والبعد عن الاتجاهات الشخصية والا فقدت هذه التقارير جدواها عند التحليل وتكون النتائج بدورها غير مطابقة للحقيقة والواقع.

ثامناً: آراء الرؤساء:

تعتبر آراء الرؤساء في رفع كفاءة العمل من أهم مصادر التعرف على الاحتياجات التدريبية حيث يمكن بواسطتها معرفة نواحي القصور في خبرات القوى البشرية وسلوكهم مما يمكن معه تحديد نوع التدريب الذي يعالج أوجه القصور والضعف.[٣٦]

تاسعاً: آراء المتدربين ورغباتهم في الالتحاق بالدورات التدريبية:

يعتبر المتدرب نفسه هو أقدر فرد في تحديد التدريب اللازم لتأدية عمله على الوجه الأكمل ويمكن معرفة ذلك بسهولة عن طريق الاجتماعات واللقاءات التي يعقدها مسئول التدريب معهم للتعرف على نواحي الضعف في الآداء والتي يمكن علاجها بالتدريب.

وقد تعتبر رغبات وتوصيات المرشحين للتدريب انفسهم احدى الوسائل الهامة في التعرف على الاحتياجات التدريبية، فشعور الشخص بحاجته الى التدريب والتي يمكن

التعرف عليها عن طريق الاجتماعات العامة والاستفتاءات أو غيرها من الطرق تعتبر أحد المؤشرات المفيدة وان كان يجب الاعتماد عليها وحدها كأساس لوضع الخطط التدريبية - كذلك فإن رأي الرئيس المباشر للقيادات الوسطى وتوصياته يعتبر أحد المؤشرات الضرورية التي تعبر عن حاجة المرؤوس للتدريب.

ولابد من الاشارة هنا الى ان الاحتياجات التدريبية ليست ثابتة ولكنها متغيرة ومتطورة بسبب تغير الظروف المحيطة بالعمل، وهناك ظواهر وظروف تشير بوضوح الى الاحتياجات التدريبية المطلوبة بينما هناك بعض الظروف التي يصعب فيها تحديد الاحتياجات التدريبية، ولهذا فإنه يلزم اجراء دراسات وتحاليل دقيقة للخروج بالعلاج السليم في شكل عمل تدريبي أو اعادة تنظيم.. وغير ذلك.[٣٣]

عاشراً: تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها:

تعتبر الأهداف المطلوب تحقيقها خلال فترة زمنية من المصادر الرئيسية التي تشير الى الاحتياجات التدريبية المطلوبة للعنصر البشري، فمثلاً اذا كان الهدف هو رفع مستوى أداء مأموري مراكز وأقسام الشرطة، فإن هذا الهدف يحدد لنا المستوى القيادي المطلوب رفع كفاءته كما يحدد لنا نوع ومضمون التدريب المطلوب لتحقيق هذا الهدف.

نتائج الدراسة:

١ - إن الاحتياجات التدريبية توضع من الادارة العامة لشئون الضباط بالنسبة لتدريب الضباط دورة الادارة العامة للأفراد، عقد دورات للأمناء والمساعدين وضباط الصف والجنود دون الادارة المركزية للعاملين المدنيين، عقد دورات تدريبية للعاملين المدنيين ودون تنسيق بين تلك الجهات.

٢ - لا تتم دراسة الاحتياجات التدريبية من واقع مستوى أداء العنصر البشري بمواقع العمل مما يفقد معه التدريب برنامجه الموضوعي وأهدافه المرجوة.

٣ - لاحظ الباحث أنه عند وضع خطة التدريب للعنصر البشري في أي مستوى من المستويات

ان مرحلة تصميم البرنامج التدريبي تسبق مرحلة دراسة الاحتياجات التدريبية رغم أن التخطيط العلمي السليم للتدريب يتطلب أولاً دراسة علمية واقعية للاحتياجات التدريبية من مصادرها الرئيسية.

٤ ـ عدم وجود أهداف محددة ودقيقة للوظائف المختلفة لجهات الشرطة ـ توصيف الوظائف ـ والتي يمكن على أساسها تحديد الأداء الحالي للأفراد والأداء ـ المستهدف من عقد الدورات التدريبية للمستويات المختلفة.

٥ ـ عدم ايمان بعض القيادات بجدوى التدريب ينعكس على ما يجب أن يقوموا به من دراسة للاحتياجات التدريبية التي تكون شكلية وليست موضوعية.

التوصيـــــات:

لكي ينم حصر الاحتياجات التدريبية لجميع المستويات الادارية بجهاز الشرطة بأسلوب علمي سليم يجب أن يراعى الآتي:

١ ـ أن تحدد سلفاً الأهداف التي ترى الادارة أنه من الضروري تحقيقها بالتدريب وذلك بصورة كمية واضحة.

٢ ـ تحديد معدلات الآداء لمستوى الوظائف بالجهاز الاداري للشرطة والتي يشغلها المتدربون بعد اجتيازهم للدورة التدريبية وذلك أيضاً بصورة كمية وتحديد مقاييس ومعايير لها.

٣ ـ انشاء هيئة أو ادارة بالجهاز تحصص بعمل دراسة الاحتياجات التدريبية من مواقع العمل من خلال المصادر المختلفة، معدلات الغياب ومعدلات العمل والرصا عن العمل وشكاوى الجمهور، ومن خلال التقارير السنوية السرية والكفاية الوظيفية وغيرها.

٤ ـ ان تقوم دراسة الاحتياجات التدريبية بأسلوب علمي يتبع فيه تحليل النظم وتحليل الفرد وتوصيف الوظائف، وحتى يتم تصميم البرنامج التدريبي الذي يهدف الى سد الفجوة من الكفاءة الحالية للمتدرب والفائدة المطلوب تحقيقها من التدريب، وبالتالي يجب وضع خطة متكاملة للتدريب تقوم على حصر وتحديد الاحتياجات التدريبية بأسلوب علمي من واقع البيئة العملية.

- كذلك الباحث يرى للتحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية وتطوير خطة التدريب السنوية اتباع مايلي:

أ ـ عمل لقاءات في نهاية الدورة التدريبية للمتدربين ومناقشتهم وأخذ آرائهم في الخطة التدريبية بجميع مراحلها واحتياجاتها المادية والمعنوية.

ب ـ تدوين آراء المتدربين وتصنيفها من حيث مراحل التخطيط التدريبي .. وكذلك التوصيات والمقترحات المفيدة واستبعاد غير النافع منها وفقاً للامكانات المتاحة.

جـ ـ محاولة تنفيذ التوصيات التي تمت بلورتها في الفترة التدريبية التالية، وتقويم كل دورة في نهايتها وأخذ آراء المتدربين بالطريقة المذكورة بالبند رقم (١) وهكذا تطبيق مقترحات وتوصيات كل دورة وتنفيذها بالدورات التالية.

ويفضل أن تتبع هذه الطريقة بطرح استمارات استقصاء في نهاية الدورة وجدولتها وتحليلها واستنباط النتائج والتوصيات منها.

الخاتمــــــة:

سعى هذا البحث الى التركيز على كيفية حصر الاحتياجات التدريبية من العنصر البشري من زاوية المتدربين بالأسلوب العلمي الذي يحقق جدوى التدريب، حيث ان الاحتياجات التدريبية بمعناها الواسع تشمل العديد من الجوانب لم يتناولها البحث بالدراسة كأماكن التدريب النظرية والعملية واختيار المتدربين وحوافز التدريب وسجلات التدريب.. وغير ذلك.

وقد أوضح الباحث أن حصر الاحتياجات التدريبية هي أولى مراحل عملية التخطيط التدريبي والذي بدونه يكون هناك بلاشك اهدار للعملية التدريبية ككل، فالتحديد الدقيق لتلك الاحتياجات يترتب على أساسه جدية مراحل التدريب المختلفة، فاختيار المتدربين للالتحاق بالدورة التدريبية وتحديد مستوياته وتصنيفهم لمراعاة التجانس فيما بينهم يحقق أمرين هامين الأول: تحديد البرنامج التدريبي المناسب الذي يحقق الهدف من الدورة، والثاني: سهولة متابعة وتقويم العملية التدريبية في نهاية كل دورة وذلك لقياس عائد استثمار التدريب قبل وبعد الدورة التدريبية.

الهوامــــــش

1 - Unite Nations Puplications, Hand Book of raining in the Puplic Service. New York . United Nations. 146.

2 - D. E. Mc Forland, Management Principles, and Practices, New York . Macmillian Co. 1964. P: 483.

٣ - السيد حلمي الوزان، التدريب الاداري واثره في مستوى اداء القيادات الوسطى مع التطبيق على الشرطة، رسالة مقدمة لكلية الدراسات العليا باكاديمية الشرطة لنيل درجة الدكتوراه عام ١٩٩٠م. ص. ٦٥.

٤ - ابراهيم درويش، الادارة العامة في النظرية والممارسة. الهيئة المصرية العامة للكتاب الطبعة الرابعة عام ١٩٨٧م ص. ١٢٦.

٥ - محمد جمال مرعي، فن التدريب الجديدة في مجالات التنمية مكتبة القاهرة الحديثة. طبعة عام ١٩٧٠م. ص. ١٦٦

٦ - منصور احمد منصور. المبادىء العامة في ادارة القوى العاملة مرجع سبق ذكره ص ٣٩٧

٧ - علي محمد عبدالوهاب. العنصر الانساني في ادارة الانتاج. القاهرة مكتبة عين شمس طبعة ١٩٧٠م. ص، ١٥٦.

٨ - منصور احمد منصور تخطيط القوى العاملة بين النظرية والتطبيق. الكويت، وكالة المطبوعات طبعة ١٩٧٥م. ص ١٧٣ - ١٩٧٥م.

٩ - الجهاز المركزي للتنظيم والادارة. وحدات التدريب. واجباتها ومسئولياتها وتنظيمها وعلاقاتها. القاهرة. قطاع التدريب. الادارة العامة لبحوث التدريب بالجهاز المركزي للتنظيم والادارة. طبعة ١٩٧٥م. ص. ١٥.

١٠ - عبدالكريم درويش، ليلى تكلا. اصول الادارة العامة. القاهرة. مكتبة الانجلو المصرية. طبعة ١٩٨٠م. ص: ٦٠٢ - ٦٠٣.

11 - United Nations Puplications, Hand Book of Iraining In the Puplic Service. New York . United Nations.1966. P: 204.

١٢ - احمد فؤاد شريف. تجارب جديدة في التنمية الادارية القاهرة. مكتبة المعهد القومي للادارة العليا. ١٩٦٦م. ص: ٨.

١٣ - عبدالكريم درويش. اصول الادارة العامة. مرجع سبق ذكر. ص: ٦٠٤.

١٤ - علي محمد عبدالوهاب. العنصر الانساني في ادارة الانتاج. مرجع سبق ذكره. ص ١٥٧

١٥ ـ السيد عبدالحليم عزب. اجراءات وضع خطة تدريبية. القاهرة. الجهاز المركزي للتنظيم والادارة. الادارة المركزية للتدريب طبعة ١٩٨٢م. ص ١.
١٦ ـ عبدالكريم درويش. اصول الادارة العامة. مرجع سبق ذكره. ص' ٦٠٤.
١٧ ـ بكر القباني. الوسيط في الادارة العامة القاهرة دار النهضة العربية. الطبعة الأولى ١٩٨٠م. ص' ١١٩ ـ ٢٠٣.

18 - Chruden H. and Sherman. A. Personnel Management Cecinnati. Ohion. South Western Publishing Co. Second Edition. 1963.

١٩ ـ علي محمد عبدالوهاب، العنصر الانساني في ادارة الانتاج، مرجع سبق ذكره. ص' ١٥٦.
٢٠ ـ محمد يوسف المعداوي، التدريب بعد الالتحاق بالوظيفة العامة. القاهرة بحث منشور بمجلة العلوم الادارية، تصدرها الشعبة المصرية للمعهد الدولي للعلوم الادارية، السنة الرابعة والعشرون، العدد الثاني ديسمبر عام ١٩٨٢م ص: ١١١٧.
٢١ ـ المنظمة العربية للعلوم الادارية. المؤتمر للتدريب الاداري تونس. عقد هذا المؤتمر في مدينة تونس في الفترة من ١٩ فبراير الى ٢٧ فبراير عام ١٩٧٦م ص ٧٢.
٢٢ ـ السيد عبدالحليم عزب اجراءات وضع خطة تدريبية. مرجع سبق ذكره. ص: ٢.
٢٣ ـ محمد يوسف المعداوي. التدريب بعد الالتحاق بالوظيفة مرجع سبق ذكره. ص. ١١٨.

24 - Dalton E. Mc Farland, Management Principles and practicles New York Macmillan Co. Second Edition, 1984, PP: 484 - 487.

٢٥ ـ بكر القباني. الوسيط في الادارة العامة. مرجع سبق ذكره. ص: ٢٥٠.
٢٦ ـ احمد محمد حسان قياس معدلات الأداء كاداة رئيسية لترشيد الإدارة بجهاز الشرطة. القاهرة. بحث بكلية الدراسات العليا اكاديمة الشرطة عام ١٩٧٩م. ص ٤ ـ ٦
٢٧ ـ السيد عبدالحليم عزب اجراءات وضع خطة تدريبية. مرجع سبق ذكره. ص ٢

28 - Dale Yoedr, H. Heneman .John. Trunbull and Harlod Stone C. Handbook of Personnel Management and Labor Relations New York Mc . Gow. Hill. Lic. 1958. PP: 10 - 14.

29 - Zack, E. An Entergrated Approach to Management C. Management. Editor Koontz, H. and O. Donnell, Mc Grow - Hill. Inc 1946. 287 - 289.
Chruder, H. and Sherman A. Personnel Management Op cit. PP 236- 243.

٣٠ ـ قرار وزاري رقم ١٤٧ لسنة ١٩٦٤م. في شان تنظيم وانشاء الادارة العامة للتفتيش والرقابة
٣١ ـ حمدي امين عبدالهادي نظرية الكفاية في الوظيفة العامة القاهرة. الناشر. دارالفكر العربي سنة ١٩٦٦م. وما بعدها

٣٢ - ابراهيم حسين النظامي تخطيط التدريب. القاهرة. الجهاز المركزي للتنظيم والادارة طبعة ١٩٧٩م. ص ١١

٣٣ - الجهاز المركزي للتنظيم والادارة. مجموعة المنشورات التدريبية القاهرة الادارة المركزية للتدريب، منشور دوري رقم (٤) بشان تحديد الاحتياجات التدريبية طبعة ١٩٨٠م ص ١٢

المراجـــــع

- ابراهيم حسن النظامي. تخطيط التدريب. القاهرة. الجهاز المركزي للتنظيم والادارة. ١٩٧٩م.
- ابراهيم درويش. النظرية العامة في النظرية والتطبيق. القاهرة. الهيئة المصرية للكتاب. الطبعة الرابعة. ١٩٨٧م.
- احمد فؤاد شريف. تجارب جديدة في التنمية الادارية. القاهرة مكتب المعهد القومي للادارة العليا ١٩٦٦م.
- أحمد محمد حسان. مقاييس معدلات الأداء كأداة رئيسية لترشيد الإدارة بجهاز الشرطة. القاهرة بحث بكلية الدراسات العليا بأكاديمية الشرطة ١٩٧٩م.
- السيد حلمي الوزان. التدريب الاداري وأثره في مستوى أداء القيادات الوسطى مع التطبيق على جهاز الشرطة. رسالة لنيل درجة الدكتوراه في علوم الشرطة من أكاديمية الشرطة ١٩٩٠م.
- السيد عبدالحليم عزب. اجراءات وضع خطة تدريبية. القاهرة. الجهاز المركزي للتنظيم والادارة. الادارة المركزية للتدريب ١٩٨٢م.
- بكر القباني. الوسيط في الادارة العامة. القاهرة دار النهضة العربية. الطبعة الأولى ١٩٨٠م.
- حمدي أمين عبدالهادي. نظرية الكفاية في الوظيفة العامة. القاهرة. دار الفكر العربي ١٩٦٦م.
- علي محمد عبدالوهاب. العنصر الانساني في ادارة الانتاج. القاهرة. مكتبة عين شمس ١٩٨٤م.
- عبدالكريم درويش. وليلى تكلا. أصول الادارة العامة. القاهرة. مكتبة الأنجلو المصرية ١٩٨١م.
- محمد جمال برعي. فن التدريب الحديث في مجال التنمية. القاهرة. مكتبة القاهرة الحديثة. ١٩٧٠م.

- محمد يوسف المعداوي. التدريب بعد الالتحاق بالوظيفة العامة. القاهرة. بحث منشور بمجلة العلوم الادارية تصدرها الشعبة المصرية للمعهد الدولي للعلوم الادارية. السنة الرابعة والعشرون. العدد الثاني. ديسمبر ١٩٨٢م.
- منصور أحمد منصور. تخطيط القوى العامة بين النظرية والتطبيق. الكويت. وكالة المطبوعات. طبعة ١٩٧٥م.
- الجهاز المركزي للتنظيم والادارة. وحدات التدريب. واجباتها، مسئولياتها، تنظيمها، وعلاقاتها، القاهرة. قطاع التدريب الادارة العامة لبحوث التدريب بالجهاز المركزي للتنظيم والادارة ١٩٧٥م.
- الجهاز المركزي للتنظيم والادارة. مجموعة المنشورات التدريبية. القاهرة. قطاع التدريب. طبعة ١٩٨٠م.
- المنظمة العربية للعلوم الادارية. المؤتمر العربي للتدريب الاداري. تونس. في الفترة من ١٩ فبراير حتى ٢٧ فبراير ١٩٧٦م.
- القرار الوزاري رقم ١٤٧. في تنظيم وانشاء الادارة العامة للتفتيش والرقابة. لسنة ١٩٦٤م.

تطوير المنظمات كمدخل لزيادة فعالية المنظمات

الدكتور محمد عبدالفتاح ياغي(*)

المقدمـــــة

لاشك أننا نعيش في عالم سريع التغيير نتيجة التقدم الهائل في مجالات المعرفة والتقنية والاتصالات وغيرها من الأمور التي تأثرت بها الادارة في الدول العربية بهدف ادارة مسيرة التنمية الشاملة، ففي خلال العقود الثلاثة الماضية شهد العالم تطورات تقنية المعلومات بشكل لم يشهد له التاريخ مثيلاً حيث دخلت تقنية المعلومات الى ميادين النشاط الانساني في المجتمعات الحديثة، وأصبحت أداة أساسية من أدوات التحديث والتطوير والابتكار في هذه المجتمعات.. وتأسيساً على هذه الاعتبارات المبدئية، تعتبر المعلومات مصدراً هاماً وحيوياً تخدم المدير متخذ القرار في تحديد البدائل الممكنة وبالتالي اتخاذ القرار المناسب الذي يتلاءم مع بيئة المنظمة التي يعمل فيها.. وبدون هذه المعلومات فإن النتيجة تكون نوعاً من العشوائية في اتخاذ القرارات.. لذا فإن السنوات الأخيرة شهدت تطوراً ملحوظاً في مجال تدريب القوات العاملة المتخصصة والمؤهلة في مجال تقنية المعلومات لأنها تعتمد اعتماد كبيراً على العنصر البشري بالمقارنة مع الموارد الأخرى كالأجهزة والمواد، ولذلك فإن التدريب والتعليم يعتبران عنصرين أساسيين في هذه التقنية، وعليه برزت أهمية تطوير المنظمات كنظام حديث الظهور ليس فقط من أجل استخدام المعرفة العلمية السلوكية لمساندة المنظمات على التعديل والتكيف بسرعة أكبر بالنسبة لحتمية التغيير وضرورته والاستجابة لحاجة المنظمات للبقاء في عالم سريع التغير، وانما لضمان تعزيز القيم الانسانية لأفراد التنظيم.

ويهدف هذا البحث الى اعطاء صورة مبسطة لمفهوم تطوير المنظمات والقيم التي يرتكز عليها والتعرف على أساليب تطبيقه، وأخيراً الوسائل الأساسية اللازمة لانجاح تطوير المنظمات.

(*) الأستاذ المشارك بكلية الاقتصاد والعلوم الادارية الجامعة الأردنية عمان الأردن.

مفهوم تطوير المنظمات:

يشير كتاب الادارة الى مصطلح تطوير المنظمات (أو التطوير التنظيمي) الى انه مجهود طويل المدى لتحسين قدرة المنظمة على حل المشكلات وتجديد عملياتها، على ان يتم ذلك من خلال معالجة اكثر فعالية وتفاوتاً مع ثقافة المنظمة وقيمها، ومع تركيز خاص على ثقافة مجموعات العمل الرسمية، وبمساعدة مستشار أو خبير، وباستخدام نظرية وتقنية العلوم السلوكية التطبيقية، بما فيها البحث الموجه للعمل[1].

ويعرف ما يكل ماجيل[2] تطوير المنظمات، بانه عملية واعية مخططة لتنمية مقدرات المنظمة كي يحصل على المستوى المعقول من الأداء، الذي يتضح من فعاليتها وتأثيرها وصحتها، وتتم هذه العملية عن طريق أعضاء التنظيم يعاونهم مستشار في العلوم السلوكية مستخدمين أسئلة في التحليل منها: أين نحن الآن (المنظمة)؟ أين نود أن نكون؟ كيف يمكن أن ننطلق مما نحن فيه لنصل الى ما نريد؟

أما ريتشارد بيكهارد[3] فيعرف تطوير المنظمات بأنه ذلك الجهد المخطط على جميع مستوى التنظيم، تدعمه الادارة العليا، بهدف رفع الكفاءة الادارية والتنظيمية من خلال التدخل المخطط باستخدام المعارف التي تقدمها العلوم السلوكية.

أما نيكولس هنري[4] فيعرف تطوير المنظمات بأنه محاولة مخططة للتنظيم الشامل موجه من اعلى قمة الهرم التنظيمي بهدف زيادة الفعالية والحيوية عن طريق تفاعلات محسوبة في النشاط العملي للمنظمة مستخدمين معارف العلوم السلوكية، واذا تمعنا في التعريفات السابقة لتطوير المنظمات فإنه يتضح لنا ان تطوير المنظمات هو أسلوب للتغيير داخل المنظمة يرتبط بعدد من العوامل أهمها مايلي:

١ انه نشاط مقصود يقوم على خطة مدروسة ويأتي للشعور بالحاجة الى التغيير..

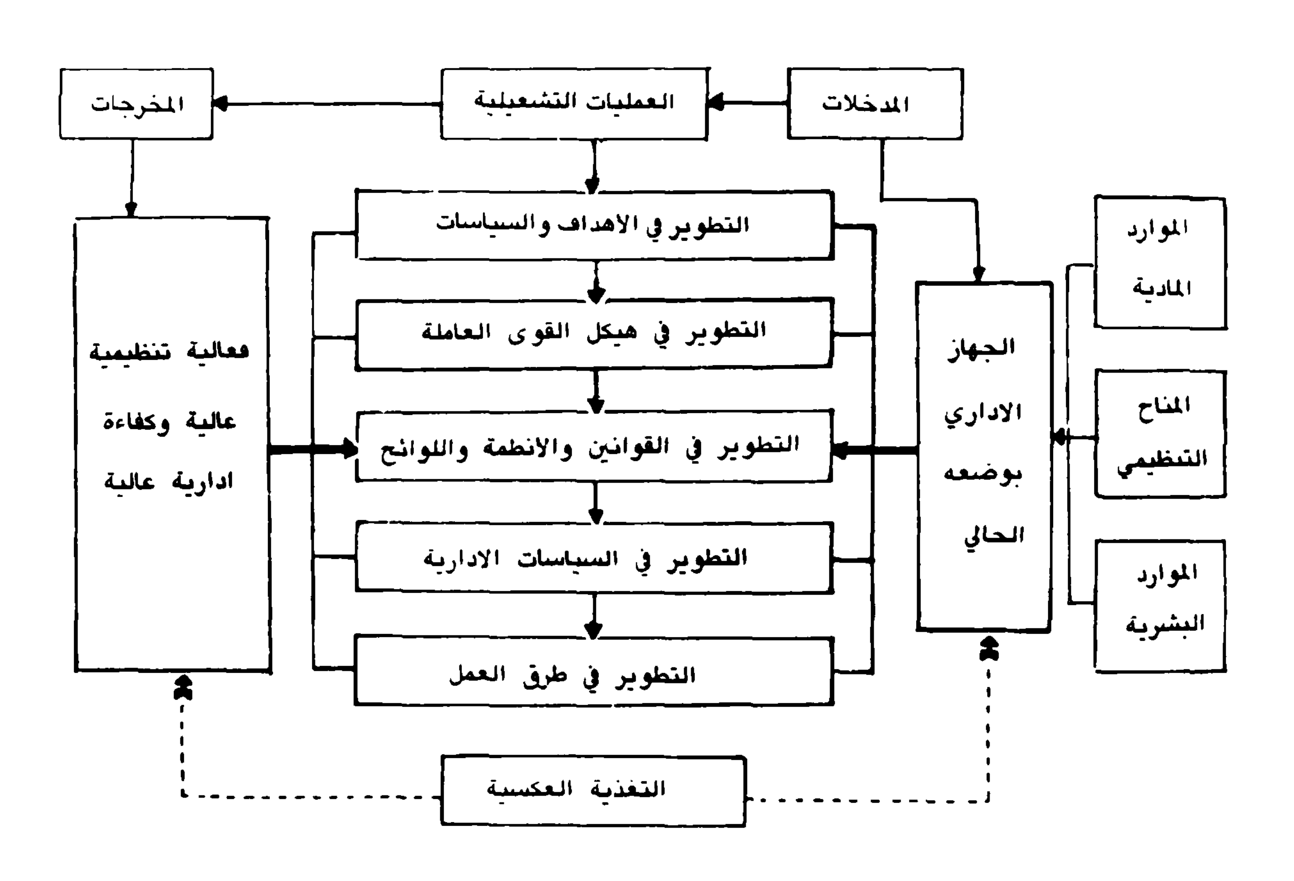
٢ ـ انه تغيير شامل يشتمل كافة اجزاء المنظمة وعناصرها من أفراد وجماعات ومصادر مالية وأهداف واختصاصات ووسائل واجراءات وأجهزة ومعدات وعلاقات.

٣ ـ انه يركز على الدور الذي تلعبه مجموعات العمل في احداث التغيير حيث انه يقوم على معارف العلوم السلوكية التطبيقية مستخدماً البحوث العلمية والتجارب العملية.

٤ ـ انه عملية دائمة ومستمرة لملازمته للمشكلات التنظيمية المتجددة ولأنه يهدف الى زيادة

الفعالية العملية عن طريق زيادة درجة تكامل أهداف المنظمة وثقافتها والتفاعل الانساني فيها(*).

ما سبق يمكننا النظر الى عملية تطوير المنظمات بمفهومها الشامل والمستمر على انها نظام متكامل مشتمل على المكونات الثلاث الرئيسية التالية:
المدخلات، والعمليات التشغيلية، والمخرجات، والشكل التالي يعكس هذا التصور.



الشكل رقم (١)
تطوير المنظمات كنظام متكامل

ويتضح من الشكل السابق أن مدخلات الجهاز الاداري بوضعه الحالي تتمثل في العناصر الرئيسية الثلاثة التالية: الموارد البشرية، والموارد المادية، والمناخ التنظيمي.. أما

بالنسبة لمخرجات النظام فتتمثل في العمل على تحقيق فعالية تنظيمية عالية وكفاءة ادارية عالية.. ولتحقيق ما تقدم فإن عملية تطوير المنظمات لابد لها ان تشمل العديد من المجالات المختلفة للتطوير منها: التطوير في الأهداف والسياسات، والتطوير في هيكل القوى الادارية، والتطوير في طرق العمل، ولتحقيق الاستمرارية والديمومة في عملية التطوير فإنه من الضروري اجراء المتابعة المستمرة التي تمثلها التغذية العكسية لمخرجات النظام والنتائج.

قيم تطوير المنظمات:

بعد أن تعرفنا على ماهية تطوير المنظمات كنظام متكامل، فإنه يمكننا تلخيص قيم تطوير المنظمات على النحو التالي:(٦)

١ ـ السعي لزيادة فعالية المنظمة من منطلق كل أهدافها.
٢ ـ محاولة خلق بيئة تنظيمية يمكن فيها ايجاد العمل المثير والباعث على التحدي.
٣ ـ اعطاء الفرصة لأفراد المنظمة على أساليب علاقاتهم بالعمل، بالمنظمة والبيئة.
٤ ـ اعطاء الفرصة لأعضاء المنظمة ذاتها لاستغلال امكاناتهم كافة.
- ـ معاملة الناس على أنهم أفراد لهم سلسلة احتياجات معقدة وكلها ذات أهمية فيما يتعلق بعملهم وحياتهم.
٦ ـ اعطاء الفرصة للأفراد لممارسة حقهم كونهم بشراً في اطلاق طاقاتهم الكامنة، وليس فقط استغلالهم على أساس أنهم موارد في العملية الانتاجية.

ويستطرد سر الختم القول بأن التأثير على البيئة التنظيمية من الجانب السلوكي تعتبر أمرا أساسيا قبل محاولة التأثير على البيئة العملية للمنظمة، وتدل التجارب الحديثة في مجال الفكر الاداري على أن كل المنظمات المتفوقة استطاعت أن تؤثر تأثيراً فعالاً على بيئاتها السلوكية قبل أن يتسنى لها تحقيق أية أهداف فعالة.

اساليب تطوير المنظمات:

تعرضنا فيما سبق الى ماهية تطوير المنظمات كأسلوب متميز يرتكز على تغيير الميول والقيم والثقافة العامة للمنظمة، عن طريق المشاركة والاندماج الأمر الذي يستدعي بالضروة

استخدام أساليب منتقاة تتلاءم مع المفاهيم الحديثة التي يطمعها التطوير، ومما يجدر ذكره هنا أن أساليب تطوير المنظمات كثيرة ومتعددة ولا زالت محل دراسات ومحط اهتمام الباحثين والعلماء في مجال الإدارة والعلوم السلوكية، وعليه، فإننا سنستعرض بعض هذه الأساليب التي تعتبر أكثر شيوعاً وتطبيقاً وهذه هي.

١ ـ اسلوب تدريب الحساسية:

يهدف تدريب الحساسية الى زيادة حساسية المدير تجاه العلاقات الانسانية ورد فعل تصرفاته بالنسبة للآخرين، كما يهدف الى اتاحة الفرصة للمتدرب للتعرف على تأثير تصرفاته على الآخرين والتعرف على آرائهم فيه وبالتالي محاولة التخلص من العوائق المفتعلة التي تخفي حقيقة العلاقات الاجتماعية أو الوظيفية بينهم[٧] وعليه فإن تدريب الحساسية يفترض فيه ان ينمي في الفرد مهارات سلوكية لاقامة جسور العلاقات البناءة مع الآخرين عن طريق الانفتاح والثقة بينه وبين المجموعة في محيط العمل.

ويعتبر العمود الفقري لبرنامج تدريب الحساسية يتمثل في المواجهة التي تتم بين أعضاء مجموعة التدريب والتي تتكون في العادة من ثمانية أفراد الى ستة عشر فرداً الى جانب المستشار، واما الكيفية التي يسلكها تطبيق هذا الأسلوب تتمثل في اجتماع المجموعة لمناقشة العلاقات بينهم والتعبير عن مشاعرهم الحقيقية وسرد آرائهم عن الآخرين وتصرفاتهم بصراحة تامة، ويجب ان ننوه هنا الى أن الجلسة التدريبية ليس لها قائد الّا أجندة ولا هدف محدد ولا برنامج محدد بل يترك الموضوع لأعضاء المجموعة المجتمعة انفسهم لكي يحدث التفاعل التلقائي.

ولما كانت الجلسة التدريبية ليس لها جدول أعمال فإن بعض أفراد المجموعة يكسر الجمود ويحاول سد الفراغ الناجم عن عدم وجود تنظيم من خلال البدء في التعبير عن مشاعرهم وأحاسيسهم ومن هنا تنطلق المناقشات وتبادل التغذية العكسية، وعليه فإنه من الملاحظ أن بعضهم يتصف بالسلبية ومنهم من ينفعل ومنهم من يلتزم الصمت الّا انه يتابع ثم يشارك، الأمر الذي قد يحدث رد فعل لديهم خاصة بين من لا يتحملون قسوة الحقيقة.. وعلى العموم فإنه يمكن الحصول على مزايا جمة من تطبيق اسلوب تدريب الحساسية منها:

مزيد من فهم الذات وفهم الآخرين.. ومزيد من تنبيه حواس المتدرب (أو عضو المجموعة) ومشاعره الى المواقف المتصلة بالعلاقات الانسانية، اضافة الى زيادة حساسيته نحو المشكلات والأحداث في هذه العلاقات وتعميق ادراكه للعوامل الشخصية ومدى تأثيرها في التفكير والتصرف، وبالتالي تنمية مهاراته في التشخيص، وكذلك احداث تغيير وتطور في سلوك واتجاهات المتدربين.

والواقع أن تدريب الحساسية يعتبر احدى الأدوات الفعالة التي يستعين بها خبراء تطوير المنظمات في تنمية العلاقات الانسانية بين أفراد التنظيم وفي تحسين مهارات الاتصال والعمل كمجموعة لتحقيق أهداف المنظمة التي يعملون فيها.

٢ أسلوب بناء الفريق:

أسلوب بناء الفريق من الأساليب الادارية التي ترتكز على مشاركة أفراد التنظيم في الأمور المتعلقة بالمنظمة التي يعملون فيها، وتتمحور الفلسفة لهذا الأسلوب حول بناء فريق العمل بدلاً من التركيز على الفرد، وعليه يتم تقسيم المنظمة الى مجموعات عمل تهدف الى توفير منافع متبادلة بين المنظمة وبين أفرادها، وتنبني الفلسفة على أن أهم حافز للفرد في مجال العمل هو انتماؤه الى جماعة لأن العمل مع الجماعة تحقيق كفاءة الأفراد وبالتالي تزداد انتاجية المنظمة.

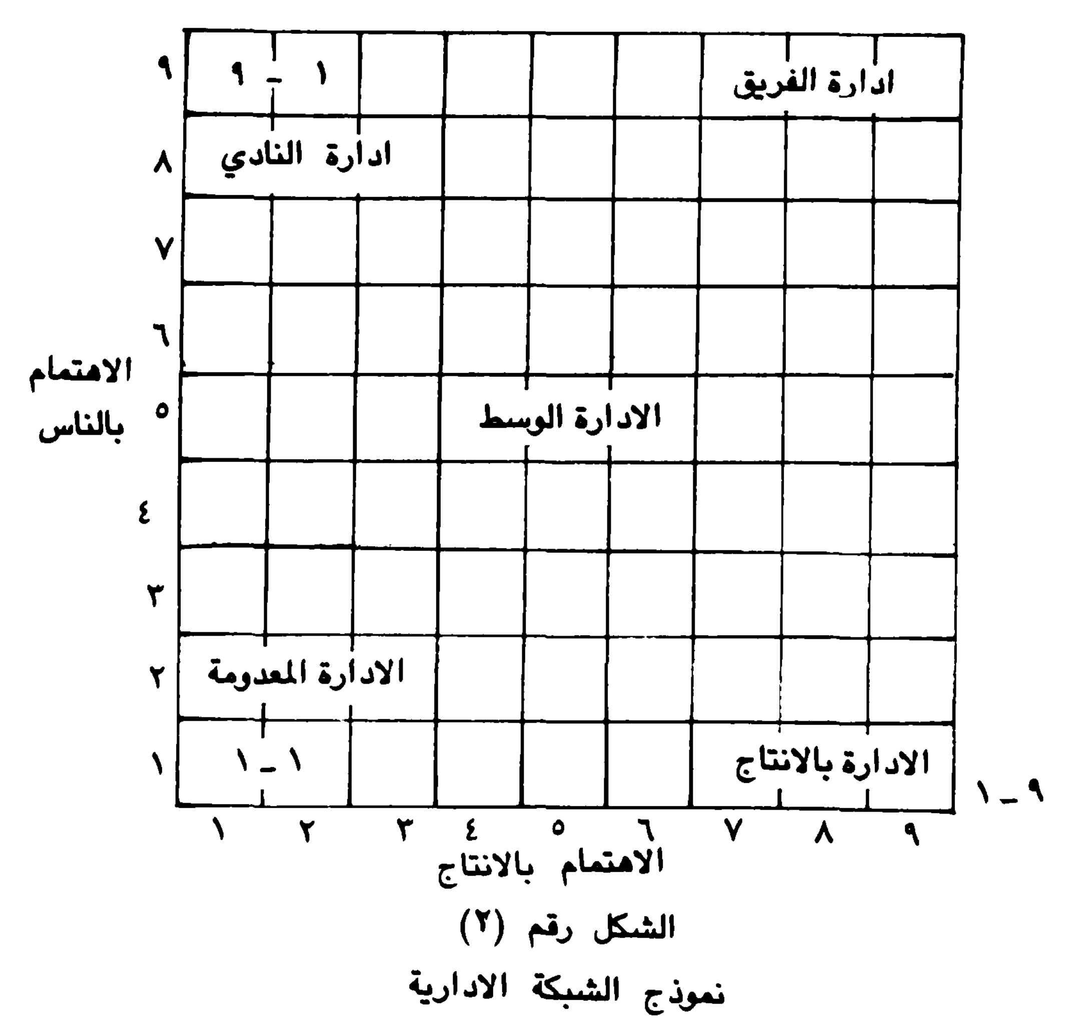
ويقوم خبراء تطوير المنظمات ببناء الفريق داخل المنظمة وفقاً للمراحل التالية[٨]:

- مرحلة المبادأة والاستكشاف وهنا يتعرف الخبير أو المستشار على توقعات العاملين.
- مرحلة التشخيص وهنا يتم التعرف على مدى انفتاح الأفراد على المجموعة وذلك من خلال طرح بعض المشكلات المتعلقة بالعمل ومدى استجابة العاملين لهذه المشكلات.
- مرحلة الفرضية وهنا يتم تحديد المشكلات التي ستقوم المجموعة بدراستها وبحثها، ويتم في هذه المرحلة جمع المعلومات وتحليلها.. أما جمع المعلومات فتجمع من خلال عقد سلسلة من الاجتماعات للعاملين كمجموعة واحدة أو تقسيمهم لعدد من المجموعات الصغيرة..
- مرحلة تكوين الفريق وتحديد الأدوار، من يعمل؟ ماذا؟ ومتى؟ ومع من؟ وأين؟
- مرحلة التقويم، وهنا يتم تطوير الاهتمامات الجديدة للعاملين.

٣ ـ الشبكة الادارية:

يقدم نموذج الشبكة الادارية على[٩] عدد من الافتراضات تتعلق بالأنماط السلوكية للأداء داخل التنظيم، وتعود أهمية هذه النظرية في أنها اقتصرت على نمطين من الأنماط الادارية يعبران عن النمط القيادي الأوتوقراطي والنمط القيادي الديمقراطي، وهما يركزان على القيادة المرتكزة على الانتاج والقيادة المرتكزة على الاهتمام بالناس على التوالي رغم وجود واحد وثمانين نمطاً ادارياً.

وتتألف هذه النظرية المتمثلة بالشبكة من محورين أحدهما يقيس العنصر الأول (الاهتمام بالناس) على احداث راسي يمتد من صفر الى تسعة، والآخر يقيس العنصر الثاني (الاهتمام بالانتاج) على احداث أفقي يمتد أيضاً من صفر الى تسعة كما هو مبين على الشكل رقم (٢).



الشكل رقم (٢)
نموذج الشبكة الادارية

والجدير بالذكر ان كل تقاطع ما بين اية نقطة على الأحداث الأفقي وأخرى على الأحداث الراسي يعكس اسلوباً معيناً من أساليب القيادة الادارية.. وعليه، فإن الشبكة تمثل خمسة انماط قيادية بدلاً من ٨١ نمطاً أربعة منها موزعة على زوايا المخطط الأربع وهي ١ - ١، ١ - ٩، ٩ - ١، ٩ - ٩.. والوسط ويمثل النمط القيادي المتوازن ٥ - ٥ وهذه بعض التفسيرات لهذه الأنماط باختصار:

١ الادارة المعدومة (١ ١):

ويصف هذا الأسلوب السلوك المركز على العمل والسلوك المركز على الناس، وهنا يمارس القائد الاداري الحد من السلطة وبالتالي فإن المنظمة هنا تكون في طريقها الى الزوال لأن أسلوب القائد هنا أسلوب لا يهتم الا قليلاً بالناس وبالانتاج.

٢ - الادارة بالمهام بالانتاج (٩ - ١) ويصف هذا الأسلوب السلوك المركز على الانتاج أو العمل وتركيزاً ضئيلاً على السلوك على الناس، ويمارس القائد الاداري في هذا النمط القدر الأكبر من السلطة والقوة من أجل تحقيق أكبر قدر من الانتاج بصرف النظر عن التكلفية والاعتبارات الانسانية.

٣ - الادارة الوسط (٥ - ٥) ويصف هذا الأسلوب السلوك المتوازن بين الانتاج وبين الاهتمام بالناس، والقائد الاداري الذي يمارس هذا الأسلوب يعمل على توفير الاتصال الحر مع أفراد التنظيم من أجل المحافظة على معرفتهم بما يجري في المنظمة.

٤ - ادارة الفريق (٩ - ٩) ويصف هذا الأسلوب السلوك الذي يركز على الانتاج والعمل معاً، وهنا يهتم القائد الاداري الذي يمارس هذا الأسلوب كثيراً بالناس والانتاج وبذلك فهو قادر على تنظيم النتائج الحاصلة في هذين البعدين والاستفادة منها معاً، ويعتبره بليك و موتون وهما اللذان ابتكرا هذه النظرية ان هذا النمط هو نمط مثالي.

٥ - ادارة النادي (١ - ٩) ويصف هذا الأسلوب السلوك المركز على الاهتمام بالناس بشكل كبير الا انه يركز على الاهتمام بالانتاج بشكل قليل، والقائد الاداري هنا يسعى الى الانسجام مع العاملين وايجاد مناخ من التعاون في العمل من أجل المحافظة على الأمن الشخصي للأفراد وراحتهم وتوفير شروط العمل المرضية لهم.

وبعد أن استعرضنا أنماط القيادة الادارية الرئيسية في الشبكة الادارية يمكن القول

ان خبراء تطوير المنظمات يستخدمون الأفكار التي تطرحها هذه الشبكة كأحد الأساليب التحليلية للوقوف على الأنماط الادارية السائدة في المنظمة التي يعملون فيها.

أما الكيفية التي يتم استخدام الشبكة الادارية فهي أن يعقد لقاء بين القادة والاداريين والمديرين والمشرفين في المنظمة لمعرفة نوعية الادارة التي يمارسها كل من المجتمعين ومن ثم العمل على تطوير هذه النوعيات... هذا وقد قسم بليك و موتون البرنامج التطويري للقادة الاداريين الى ست مراحل يمكن تلخيصها على النحو التالي

المرحلة الأولى: عقد حلقة دراسية للمديرين والقادة والمشرفين بالمنظمة موضع التطوير مدتها أسبوع صباحاً ومساء.. وتهدف هذه المرحلة الى تشخيص الأسلوب الاداري الذي يتبعه كل من المشاركين في الحلقة الدراسية المفتوحة.

ويقوم المشاركون هنا بانتقاد الأسلوب الاداري الذي يمارسه كل منهم من قبل زملائه، كما يتم النقد الذاتي للمنهج، الاداري الذي تسير عليها المنظمة وثقافتها والتقاليد الموروثة لديها.

المرحلة الثانية: وهدفها مساعدة المشاركين في الحلقة الدراسية ما تعلموه من المرحلة الأولى السابقة وذلك من خلال مختبر عملي يضمن مجموعات من العاملين في المنظمة.

المرحلة الثالثة وهي تهدف الى تنمية التداخل بين المجموعات المشاركة بغرض ايجاد أحسن البدائل لحل المشكلات الادارية التي يواجهونها، وذلك عن طريق التنسيق والتكامل.

المرحلة الرابعة: وتهتم بوضع نموذج واقعي للنظام الذي يمكن أن يسير عليه هذه المنظمة فيما يتعلق بالأنماط الادارية التي يمكن ممارستها من قبل القادة والاداريين في مواقفهم المختلفة داخل التنظيم.

المرحلة الخامسة: وهي مرحلة انتقال من المختبر الى الواقع العملي وذلك من خلال تطبيق النموذج والخبرات المكتسبة من التجربة الدراسية.

المرحلة السادسة. وتتمثل في العمل على استقرار وترسيخ الأنماط الادارية الجديدة التي يمكن أن تؤدي الى النجاح والتقدم والتطوير للمنظمة التي يعملون فيها.

٤ ـ الادارة بالأهداف

يعتبر أسلوب الادارة بالأهداف من الأساليب الادارية الحديثة ومدخلاً مهماً من مداخل تطوير المنظمات لأنه يسعى الى احداث تغيير في سلوك المنظمات والأفراد العاملين فيها وبالتالي تحسين الأداء.. وفعالية القرارات الادارية في التطبيق والتنفيذ.. وتقوية الاحساس بالانتماء للمنظمة.. والالتزام بأهدافها والحماس لتحقيقها من منطلق تعزيز المشاركة بين الرئيس والمرؤوس في تحديد الأهداف والتزام الوحدات الادارية بها، الأمر الذي يؤدي بالتالي الى تحقيق الرقابة الذاتية والمسئولية المرتبطة بإنجاز الأهداف القابلة للقياس..

وأما بالنسبة للخطوات الأساسية التي يشملها أسلوب الأدوار والأهداف فتتمثل في:

١ ـ تحديد الأهداف وهنا يشترك الرؤساء والمرؤوسون على مختلف مستوياتهم الادارية في تحديد الأهداف تحديداً دقيقاً وواضحاً على المدى الطويل والمدى القصير موضحين الأهداف الرئيسية والأهداف الفرعية في ظل الإمكانات المادية والبشرية المتاحة، وهنا نود الاشارة الى أن تحديد الأهداف يتطلب ضرورة الالتزام بوضع معايير لقياسها بالاضافة الى تقدير التكلفة لانجازها.

٢ ـ وضع الأهداف الفرعية وهنا يشارك المسئولون عن الفروع والوحدات الادارية الفرعية العاملون في هذه الفروع والوحدات في تعريف وتحديد هذه الأهداف الفرعية.. ويتم هنا وضع التنظيمات الادارية المناسبة لادارة وحدات الفروع والاتفاق على طرق وأساليب العمل المناسبة.. ووضع خطة اداء لتوظيف الموارد مع تحديد واضح للاختصاصات وربطها بأولويات ومواعيد الانجازات بما يكفل التسلسل المنطقي للعمليات والتنسيق والترشيد لمراحل الآداء.

٣ ـ اتفاق الرؤساء مع المرؤوسين على تنفيذ خطة التطوير وتحسين الآداء وزيادة الانتاجية في الوحدة المعنية بالاضافة الى تحديد المعوقات والمشكلات التي يمكن أن تواجه عملية التنفيذ والعمل على ايجاد الحلول المناسبة لها.

٤ ـ اتفاق الرؤساء على مستوى كافة المنظمة وفي كل وحدة ادارية وفرع على وضع أنظمة دقيقة للرقابة على الآداء وسير العمل وتقدمه.. وقياس الانجازات.. وتحليل النتائج وخطط التطوير.

٧ ـ وضع نظام للمتابعة والتقويم في ضوء جدول زمني.. وبرامج محددة والعمل على تحديد الانحرافات وتصميمها.

وأخيراً. كانت تلك هي بعض الأساليب الأكثر شيوعاً وتطبيقاً في تطوير المنظمات ويجب أن ننوه بأن هناك أساليب متعددة يستخدمها خبراء تطوير المنظمات ضمن برامج التطوير داخل المنظمات.

الخاتمـــــة.

في ختام حديثنا عن تطوير المنظمات لا بد من كلمة تقويم عامة حول هذا الموضوع الذي شغل الفكر الاداري والممارسات الادارية فترة غير قصيرة ولا يزال له دور هام وتأثير واضح.. ان من يعتبر تطوير المنظمات أسلوب تقنية ادارية حديثا يرى فيه المزايا التالية:

١ ـ الشمولية. تشمل عملية التطوير المطلوب احداثها كافة أجزاء ومكونات النظام وما يطبق من سياسات ادارية متنوعة.
٢ ـ الاستمرارية: تركز عملية التطوير على الجماعات بدلاً من التركيز على الأفراد وتركز كذلك على النظرة الشمولية.. كل هذا التركيز يحقق استمراراً عاماً في التنظيم ككل.
٣ ـ التدخل المخطط: تتم عملية التطوير نتيجة لجهد مخطط على مستويات المنظمة كلها من القمة الى القاعدة وذلك بهدف رفع الكفاءة الادارية والتنظيمية وباستخدام المعلومات المتاحة من تطبيقات العلوم السلوكية.
٤ ـ المشاركة: تتم عملية التطوير والتغيير بطريقة مخططة معتمدة في ذلك على مشاركة أفراد التنظيم بصورة جماعية.

وختاماً.. فإذا كان لابد لنا من كلمة أخيرة حول هذا الموضوع أن تقال فإن نجاح تطوير المنظمات كأسلوب اداري غزا حديثاً بيئتنا الادارية العربية يعتمد اعتماداً أكيداً على مقدرتنا العلمية في اختيار الأسلوب المناسب وتطويره .. وتطويعه .. وتعديله ليتلاءم ويتناسب مع قيم وأعراف وتقاليد وثقافة المجتمع العربي.

الهوامـــــــش

1 - French, Wendell L. and Bell, Cecil H., Jr., Organization Development, N.J.,: Prentice-Hall, Inc., 1973, p.15.

2 - McGill, Michael E., Organization Development for Operating Managers, NewYork: AMACOM, 1977.

3 - Beckhard, Richard, Organization Development Strategies and Models, London: Addison Wesely Publishing Co., 1969. p. 9.

4 - Henri, Nicholas, Public Administration and Public Affairs, 2nd ed., N.J.: Prentice-Hall, Inc., 1980. p. 74

٥ - علي العبيد احمد. التنظيم والأساليب ام التطوير التنظيمي. مجلة الادارة العامة. العدد ٣٩. محرم ١٤٠٤هـ (اكتوبر ١٩٨٣م). ص.ص: ١٦٢ - ١٦٣.

٦ - سر الختم محجوب علي. الابداع الاداري والتطوير التنظيمي. الادارة العامة والاصلاح الاداري في الوطن العربي. تحرير: ناصر محمد الصايغ. عمان. المنظمة العربية للعلوم الادارية. ١٤٠٦هـ/١٩٨٦م. ص: ١٠٧٢.

٧ - محمد عبدالفتاح ياغي. التدريب الاداري بين النظرية والتطبيق. الرياض. عمادة شئون المكتبات في جامعة الملك سعود. ١٤٠٦هـ/١٩٨٦م. ص ١٨٤.

8 - McKinney, Jerome B., and Howard, Lawrence C., Public Administration: Balancing Power and Accountability, Dak Park Illinois: Moore Publishing Co., Inc., 1979. p.137.

٩ - ميرغني عبدالعال حمود. التطوير التنظيمي والخصوصية العربية سلسلة البحوث والدراسات. المنظمة العربية للعلوم الادارية. عمان. الأردن.

10 - Blake, Robert and Mouton, Jane, The Managerial Grid, Houston, Texas: Gulf Publishing Co., 1965.

برامج التدريب في العالم الثالث
بين الشكلية واللاشكلية

الدكتور محيي الدين أحمد الخطيب(*)

المقدمـــــة

تختص هذه المقالة بمحاولة فهم المشكلات التي تعاني منها أجهزة التدريب في العالم الثالث.. كما تختص بمحاولة تفهم الجانب السيكولوجي الذي يقف وراء ظهور هذه المشكلات، بالاضافة الى هذا فإنها تحاول في ضوء ما يرى من مشكلات ومن أسباب رئيسية لها أن تقدم بعض التوصيات يرجى من خلالها تهيئة لمناخ يمكن في ظله الدفع في اتجاه معالجة هذه المشكلات.

ويقتضي الأمر قبل تناول جوانب هذه المقالة بالعرض أن نصدر تناولنا ببعض التحفظات أو التحديدات الأساسية:

١ ـ انه وإن كان حديثنا يختص ببحث المشكلات التى تعاني منها أجهزة التدريب فإننا نرى أن بعض هذه المشكلات ـ ان لم يكن جميعها ـ هو انعكاس لمشكلات الجهاز الاداري بوجه عام.. ولهذا أسبابه المنطقية.. فالتدريب بوصفه احدى مهام أو وظائف الادارة لابد وأن يتأثر بوظائف الادارة الأخرى على نحو يتساوى مع تأثير التدريب في هذه الوظائف.

٢ ـ انه وان كان حديثنا يختص ببحث المشكلات التي تعاني منها أجهزة التدريب في العالم الثالث فإن هذا لا يعني على الاطلاق انفراد العالم الثالث وحده بهذه المشكلات... فمن قبيل تقرير الحقائق ان نشير الى انه ما من مجتمع من المجتمعات الا ويعاني جهازه الاداري من مشكلة أو من المشكلات الادارية المتعلقة بالتدريب.

فمنذ أن بدأ الاهتمام بالتدريب وبرامجه يأخذ شكلاً مكثفاً ومنظماً مع بداية الربع الأخير من القرن التاسع عشر وحتى هذه الآونة، ومشكلاته تظهر الواحدة منها تلو الأخرى كمشكلات مؤرقة للمتخصصين وغير المتخصصين.. حتى في المجتمعات المتقدمة

(*) استاذ علم النفس بجامعة القاهرة جمهورية مصر العربية

التي خطت خطوات بعيدة المدى في محاولة فهم مشكلاتها والتصدي لها بالحلول.. وربما كان أحد أسباب ذلك هو أن مجال التدريب هو مجال تنعكس فيه وعليه كل مشكلات المجتمع السياسية والاقتصادية والاجتماعية.. هذا فضلاً عن أنه مجال يتعامل في جوهره مع تركه الفرد بجوانبها المركبة.. فالفارق اذن بين مجتمع وآخر هو في نوعية المشكلات التي منها يعاني واحد دون آخر.

واذا ما كان لنا أن ندعم تحفظنا هذا ببعض الشواهد فيمكننا أن نشير الى ما أوضحه (بوك Balk, 1973) أستاذ الادارة العامة في جامعة نيويورك وهو بصدد النظر في الجهاز الاداري الأمريكي من صعوبة الخلوص الى محكات محددة يمكن من خلالها تقويم مدى فاعلية النظام الاداري بوصفه نظاماً يهدف في أساسه الى النهوض بعدد محدد من الوظائف منوط بها تقدم المجتمع وزيادة انتاجيته وفق خطة عامة.. ويستطرد في موضع تال في تناوله للمشكلة الى أن ينتهي الى أن ٨٠٪ من جهود موظفي الحكومة الفيدرالية ليست قابلة لأن توضع موضع القياس أو التقويم.. وان عبر هذا المعنى عن شيء على المستوى الضمني فإنه يعبر عن صعوبة ترسم معالم برامج التدريب الواجبة التنفيذ.

واذا ما انتقلنا من دائرة المجتمعات المتقدمة الى دائرة المجتمعات النامية برزت أيضاً مشكلات للتدريب منسوجة في اطار المشكلات الادارية وان كان لهذه المشكلات طابع مختلف .. وفي سبيل حصر هذه المشكلات كما تتبدى في أحد هذه المجتمعات وهو المجتمع الهندي يقسم (فالسان Valsan 1970) موظفي الحكومة الى ثلاثة مستويات، مستوى الادارة العليا ومستوى الادارة الوسطى ومستوى الادارة الدنيا، ثم يبدأ بعد ذلك في حصر المشكلات التي تبرز في اطار كل مستوى من هذه المستويات، فهناك مشكلات تحديد الأهداف والاستراتيجيات وتوزيع الاعتماد المالي وفق منطق الأولويات وتنفيذ السياسة الموضوعة والتدريب وذلك في مستوى الادارة العليا، وهناك مشكلات تتعلق بمدى الاحاطة بسياسة التنمية وتعبئة الطاقات والاشراف وتحقيق التآزر وتوافر المعلومات وذلك في مستوى الادارة الوسطى وهناك مشكلات تتعلق بممارسة الادوار المحددة والاتصال بالجماهير وذلك في مستوى الادارة الدنيا.

ويبدو من هذا أن لمشكلات التدريب وضوحها في المجتمعات المختلفة على كافة أنواعها ومستوياتها من حيث التخلف أو التحضر.. كما يبدو واضحاً أيضاً أن تفاقم هذه المشكلات ليس هو بالظاهرة التي ينفرد بها مجتمع معين دون غيره من المجتمعات.

٣ ـ إن الاطار الذي يستوعب منظورنا في تشخيص واقع التدريب في العالم الثالث هو اطار الادارة العامة وليست الادارة المتعلقة بالوحدات الانتاجية التي يجسمها المصطلح الانجليزي Management والسبب الأساسي وراء هذا التحديد هو أن مجال الادارة العامة هو الذي يرزح ـ حسب تصور كاتب هذا المقال ـ تحت وطأة المشكلات المزمنة الحادة التي لها جذورها عبر فترات زمنية طويلة.. وان صدق هذا على جميع المجتمعات فإنه يصدق أكثر على المجتمعات النامية التي لها تاريخ طويل من المعاناة مع البيروقراطية ونظمها. (Khatkhate, 1973).

٤ ـ أن التركيز في هذا المقال على موضوع التدريب وبالتالي حصر دائرة التعامل على جانب معين من جوانب ادارة الأفراد وخاصة اذا رمنا منه تعميماً على بقية جوانب الادارة الأخرى لا يعني ايغالاً في التبسيط أو اخلالاً بقواعد المنهج العلمي بقدر ما يعني كونه محاولة جزئية تقتضي تتابعا لمحاولات أخرى.. وعلى قدر تدعيم المحاولات اللاحقة لمنظورنا تتأتى شرعية وصلاحية المنظور الذي نقدمه.. هذا من ناحية ـ ومن ناحية أخرى فإن المحاولة الحالية ربما اكتسبت شرعيتها اذا ما تمثلنا الجهاز الاداري ومعناه كنسق تنضوي فيه أنساق أخرى تتعامل جميعها من منظور التوجه نحو هدف بعينه.

الجهاز الاداري بوصفه نسقاً

لا يخرج الجهاز الاداري في معناه عن كونه نسقاً تنضوي في اطاره أنساق فرعية.. وكل نسق فرعي من هذه الأنساق منوط به تحقيق وظيفة محددة من شأنها أن تساعد على تحقيق وظائف الأنساق الأخرى ومدى نهوضها بوظائفها المحددة.. ويتحدد التأثير والتأثر بحكم هذا المعنى من خلال ما يترتب على نهوض هذه الأنساق بوظائفها المحددة وليس من مجرد قيام الهيكل الشكلي لهذه الأنساق، ويقتضي هذا التصور تمييزاً بين عنصرين أساسيين في أي نسق أولهما البناء وثانيهما الوظيفة.

البنـــــاء

يمكن تعريف البناء على أنه هيكل النسق وما يقتضيه هذا النسق من عدد معين

من العاملين بكفاءة محددة والتوقعات التي تحكم الأنساق الأخرى في تفاعلها معها.. بتعبير آخر تلك الأفعال المأمولة التي تتصل بالأهداف التي حكمت اقامة وحدة معينة في اطار علاقة محددة بينها وبين وحدات أخرى.

الوظيفـــــة:

وهي الأنشطة الحقيقية التي يقوم بها النسق فعلاً في اطار ما يحكمه من توقعات، بمعنى آخر المدى الذي به تتم ترجمة بناء النسق في شكل أداءات محددة، دونما تداخل بينه وبين وظائف أنساق أخرى ترتبط به، وجدير بالذكر أن عدم التداخل بين النسق من حيث ما يمارسه من وظائف والأنساق الأخرى لا يعني انفصالاً بينه وبين هذه الأنساق، ولكن كل ما يعنيه هذا هو تحقيق التمايز (الذي يمثل احدى خصائص النسق الفعال) الذي يمكن كل نسق من هذه الأنساق من تركيز وحدتها على وظائفها المحددة.. هذا التمايز الذي لا يحول دون تحقيق التكامل الذي يمثل الخصيصة الثانية للنسق الكفء).

عدم الالتقاء بين ماهو متوقع وما هو حقيقي من أداءات الشكلية:

والتمييز بين البناء والوظيفة ازاء الحديث عن مفهوم النسق مقصود منه تبين مدى الالتقاء أو الاختلاف بين ماهو مأمول وماهو محقق من أداء بواسطة النسق موضع الاهتمام.. فالاتساق والالتقاء بين ماهو مأمول من النسق وماهو محقق منه يعكس فاعلية النسق وعدم الالتقاء أو الاختلاف يعكس فشل النسق أو النظام.

وعندما يحدث عدم الالتقاء بين وحدتى أو عنصري النسق نكون أمام مشكلة حطيرة ان لم تكن أخطر المشكلات التي يمكن أن يواجهها نظام معين.. مشكلة يطلق عليها ريجز مسمى الشكلية (Riggs, 1964. 15 - 19).

ويحدد ريجز هذه الشكلية على أنها فشل ظهور ما تتوقعه من نسق اداري او تنظيمي معين، ويسم ريجز معظم المجتمعات الانتقالية بهذه الخصيصة نظراً لتداخل النظم وعدم التجانس الاجتماعي، الأمر الذي يتأتى منه في النهاية عدم التمكن من

تطابق النظم والأهداف المحددة المرجوة مع السلوك الحقيقي، أي عدم التحقق الفعلي لهذه النظم وهذه الأهداف.

الاّ أنه من الواضح اذا ما سايرنا تصور ريجز القطعي هذا الى نهايته فسينتهي بنا الأمر في هذه الحالة الى مجافاة منطق الأمور.. فالمجتمعات جميعها التقليدي منها أو الانتقالي أو المتقدم لا تسلم من درجة ما من الشكلية خاصة واذا كان منظورنا متعلقاً بتشخيص أجهزتها الادارية والحكم على فاعليتها.. ومن ثم فإن ماهو أقرب الى منطق الأمور أن نتصور المجتمعات على متصل يمتد بين الشكلية واللاشكلية وتختلف المجتمعات بين بعضها والبعض الآخر في مدى اقترابها من أحد قطبي هذا المتصل.

أجهزة التدريب في العالم الثالث على متصل الشكلية واللاشكلية

يشير هيج (Hague, 1974) الى بعض المواصفات الأساسية مقدراً لأي جهاز للتدريب أن يتسم بها، وهذه الموصفات هي

١ ـ استطلاع الجهات المختلفة باحتياجاتها التدريبية بالنسبة لكل نوعية من نوعيات العاملين في الجهاز الاداري.

٢ ـ انتقاء العاملين الذين يتعاملون مع البرامج التدريبية وفق محكات محددة تضمن تفاعلهم العقلي والوجداني مع البرامج التدريبية.

٣ ـ تصميم مضمون البرامج التدريبية على نحو يمكن من حسن تدريب الأفراد بنوعياتهم المختلفة.

٤ ـ الوقوف على أسلوب التدريب الملائم لكل نوع من أنواع العاملين في الجهاز الحكومي.

٥ ـ متابعة المتدربين للتأكد من استفادتهم ومقدار ما حققوه من عائد تدريبي معين.

٦ ـ تطوير الأجهزة التدريبية في ضوء المتابعة المستمرة لبرامجها ومقدار وفائها بحاجات العاملين.

٧ الاعداد الكفء والمستمر للأفراد المتخصصين في أمور التدريب.

وفي ضوء هذه المواصفات المحددة سيكون تقويمنا لشكل وأسلوب وفاعلية التدريب واجهزته في العالم الثالث، وبالتالي الحكم على مدى شكلية أو عدم شكلية جهاز التدريب.

لقد نشر المعهد القومي للادارة والتنمية في لبنان (مركز البرامج المحلية والدولية) تقريراً في عام ١٩٧٢م (Report, Feb., 1972.) عن واقع حال التدريب في عدد من بلدان الشرق الأوسط، ونشر المعهد هذا التقرير بناء على ما ورد اليه من معلومات من خلال استخبار أرسل الى القائمين على أمر التدريب في هذه البلدان

وانصب الاستخبار الذي أرسل الى هذه الجهات المشار اليها على عدد من الجوانب مثل الوظائف الأساسية للهيئات المشرفة على التدريب، والمحكات التي بها يتم اختيار من يتلقون التدريب ومستويات وظائفهم في السلم الاداري، والبرامج التدريبية المقدمة وأنواعها والمسئولين عن التدريب، وطرق التدريب ووسائله والمضمون المتاح للبرامج المختلفة.

وانتهى التقرير فيما انتهى اليه بإثارة عدد من التساؤلات يختص بعضها بمدى كفاءة هذه الأجهزة وحدود تقدم برامجها نحو الأهداف العامة والخاصة المنوط بهذه الأجهزة تحقيقها.

وكانت الاجابة المحددة عن هذه التساؤلات هو انتقاء الموقف بشكل واضح الى وجود برامج تقويمية لهذه البرامج التدريبية ويحمل هذا الافتقاد معنى عدم وجود تقدير موضوعي لتأثير التدريب على أداء الأفراد، وادراك المتدربين لمدى كفاءة البرامج، والتكاليف في مقابل العائد المنتظر من طرق التدريب المختلفة، وتصور الهيئات الخارجية لما يمكن أن يحققه التدريب، ومدى ارتباط ما يقدم من مضامين معينة في البرامج التدريبية بحاجات محددة مسبقاً والى غير ذلك من جوانب أخرى.

وبالاضافة الى هذا.. فقد وردت بعض المشكلات الأخرى المتعلقة بموقف التدريب ومن بينها:

١ ـ انه على الرغم من تلقي معظم الهيئات التدريبية في بداية نشأتها التدعيمات المالية من حكوماتها ومن هيئات دولية مختلفة، وعلى الرغم من اسهام بعضها في تدعيم نفسها مالياً من خلال ما تقدمه من خبرات فإن المستوى الحالي من التدعيم المالي والعجز في الكفاءات المتخصصة لا يسمح بنمو كامل للطرق التدريبية الا فيما يتعلق بطريقة التلقين، بالاضافة الى هذا فإن هناك ندرة شديدة في البحوث التي تقوم بها هذه الهيئات من أجل تطوير نفسها.

٢ ـ انه على الرغم من وجود مؤسسات تعليمية متعددة بدرجات مختلفة من الكفاءة، يمكن أن تمد الجهاز الاداري بالحد العام من التعليم للأفراد المختلفين الذين يشغلون الوظائف الحكومية، وبالتالي حصر دور المؤسسات التدريبية في الغالب، في صقل هؤلاء وتطويعهم تدريبياً لوظائفهم التي يشغلونها فإن ارساء منحى عملي ومنطقي لآداء هذه المهمة مازال يمثل مشكلة لهذه الهيئات التدريبية.

٣ ـ عدم وجود مقاييس موضوعية لحاجات الجهاز الاداري الأساسية تترجمها الجهات المسئولة عن التدريب في شكل أهداف تفي بها.

٤ ـ احجام الكثير من الأفراد عن التدريب نظراً لعدم توقعهم عائداً مباشراً وسريعاً يثير دافعيتهم في هذا الاتجاه.

٥ ـ عدم وجود تعاون كاف بين المؤسسات التدريبية والجهات الموفدة لموظفيها.

٦ ـ عدم قيام هيئات التدريب بتصميم برامج تدريبية تفي بحاجات ومتطلبات الوظائف المختلفة في الجهاز الاداري، ومن ثم اعتماد بعض هذه الهيئات على برامج معدة سلفاً تعطي لكل الأفراد بمختلف وظائفهم مع فروق طفيفة يحتمها التعامل مع المستويات الادارية المختلفة.. ولا تتعدى هذه الفروق في اجمالها الشكل الذي تقدم به المادة كأن يكون آخذاً صورة المناقشة في الادارة العليا، والمحاضرة التلقينية في المستويات الأدنى.

٧ ـ الافتقاد الواضح الى بعض مواد التدريب الممثلة للحالات البارزة في اطار المجتمع المحلي، ومن ثم افتقار المتدربين فرصة التعرف على طبيعة المشكلات التي يواجهونها في جهازهم الاداري والتبصير بكيفية حل هذه المشكلات.

٨ ـ وجود بعض المشكلات الخاصة بكيفية رسم سياسة معينة ازاء المتخصصين في مجال التدريب من حيث أفضلية تعيينهم في الهيئات التدريبية كتعيين دائم أو لبعض الوقت أو الجمع بين هذا وذاك.. فلكل أسلوب من هذه الأساليب مزاياه وعيوبه فمن مزايا التعيين الدائم (طول الوقت) أن يسمح للمتخصصين بقدر كاف من الوقت لتطوير البرامج التدريبية والتعامل مع المتدربين ومناقشتهم دون عجلة، فضلاً عن امكانية التجاء المتدربين اليهم عند الحاجة، الا أن هذه المزايا غالباً ما تتحول الى وهم اذا ما أدركنا أنه لا يسمح الوقت دائماً حتى للمتخصصين في التدريب كموظفين دائمين في هيئاتهم لتحقيق هذه المزايا لزيادة الطلب عليهم من جهات خارجية تمتد أحياناً الى خارج

المستوى المحلي.. أما اذا أريد الجمع بين متخصصين معينين بشكل دائم وبعض آخر يعين لبعض الوقت تبرز مشكلة خلق التعاون المثمر بينهم دون صراع.

ويبدو من خلال النتائج التي يحتويها هذا التقرير أن واقع الحال بالنسبة للهيئات التدريبية هو أنه لم يتسن لها ـ بحكم المشكلات التي تواجهها ـ قدر كاف من الفاعلية يربط بدرجة كبيرة بين عنصري النسق وهما البناء والوظيفة وهي نتيجة تتفق مع ما أبداه (واترستون Waterston, 1971 - 417) في هذا الشأن إزاء النظر في البرامج التدريبية المهتمة بتنمية امكانات التخطيط.

وقريب من هذا ما يشير اليه (صلاح السيد ١٩٧٧) وهو بصدد النظر في الأمر عينه.. فيشير الباحث المذكور الى الغرض الأساسي من هذه البرامج وهو اعداد المتدربين بالفهم الواضح للوظائف الادارية وتبصيرهم بالوسائل الفنية الاجرائية للادارة وانماء قدرات اتخاذ القرار، والمسلمة العامة التي تقف وراء هذه الأهداف هي أن فهماً لطبيعة هذه الأمور سوف ينعكس بشكل أو آخر على آداء المتدربين عند عودتهم الى مواقع أعمالهم الأصلية.

وبعد استعراضه لأهداف التدريب العامة يستطرد في تناوله الى أن يبين صآلة حظ تحقيق هذه الأهداف، حيث أن للجهات المعنية بالتدريب والمدربين والمتدربين والهيئات التدريبية وجهات عمل المتدربين أغراضا مختلفة تتعارض مع اهداف البرامج التدريبية في عمومها.

كما يوضح في استطراده عدداً من الأسباب المفصلة الى هذا الأمر من أهمها:

١ ـ إن الهيئات الحكومية التي توفد موظفيها الى البرامج التدريبية قد نمت من جانبها نوعاً من السلبية تجاه معظم البرامج التدريبية والمؤسسات التي تتم فيها هذه البرامج نظراً لعدم مناسبة المادة المقدمة، وعدم كفاءة ما يقدم ومن ثم النظر بأمل ضعيف في عائد هذا التدريب.. وعلى حد رأيه ان الباعث الوحيد الآن الى ارسال الهيئات الحكومية لموظفيها الى برامج تدريبية هو انفاق الميزانية المخصصة لها بغرض التدريب (المرجع رقم ٤١).

٢ ـ ان العاملين في مجال التدريب من المتخصصين والخبراء لا تحدوهم الرغبة في الاشتراك في البرامج التدريبية من منطلق الايمان بها بقدر ماهو راجع الى ما يعود عليهم من عائد مادي معين.

٣ ـ اتسام اتجاهات الموفدين الى التدريب بالسلبية وعدم الاقتناع بالتدريب، بل ان معظم الموفدين الى التدريب على غير دراية بما يمكن أن يحققه التدريب من عائد معين.
٤ ـ عدم كفاءة مضامين البرامج التدريبية وعدم الاعداد لها اعداداً كافياً.
٥ ـ اعتماد معظم برامج التدريب على المحاضرات والتي هي وان كانت مفيدة في تهيئة المتدربين لأعمالهم فلا يمكن الاستعاضة بها عن وسائل أخرى مثل لعب الأدوار وورش العمل وما الى غير ذلك.
٦ ـ انه في أغلب الأحوال ترسل الهيئات التدريبية ما تزمع اجراءه من برامج لجهات العمل المختلفة دون ايضاح تفصيلي للشروط التي ينبغي أن تتوافر فيما يمكن ارسالهم من أفراد للتدريب.
٧ ـ عدم توافر أماكن وحجرات معدة اعداداً جيداً لعملية التدريب، فضلاً عن عدم ايجاد التوجيه الملائم للأفراد في بداية الدورات التدريبية.
٨ ـ ظاهرة التغيب التي تأخذ معدلاً عالياً من جانب المتدربين.

ويمكننا ازاء هذا الاستعراض لطبيعة البرامج التدريبية في العالم الثالث أن نتبين ظاهرة الشكلية التي حددناها في فرق بين ما هو معقود من آمال على هذه البرامج وماهو محقق منها بالفعل.

التفسير السيكولوجي لهذه الشكلية:

البواعث الخارجية في مقابل البواعث الداخلية للتغير

اذا كان لنا أن نقدم تفسيراً سيكولوجياً لهذه الظاهرة فإننا نجده متمثلاً في اطار الرد على التساؤل التالي: من أين يأتي الدفع الى التعامل مع جهاز اداري معين كجهاز التدريب على سبيل المثال؟ هل يأتي من الأفراد أنفسهم أم من خارجهم؟

• بمعنى آخر هل يدفع الأفراد الى هذا التعامل بقوة خارجية لا يستوعبون منطقها أم يدفع هؤلاء الى التعامل مع التدريب باقتناعهم الخاص الذي له دوافعه في أنفسهم؟ فالاجابة عن هذا التساؤل هي الاطار الذي يمكن من خلاله تقديم تفسير لظاهرة الشكلية في الدول النامية.

وتدفعنا الاجابة عن هذا التساؤل الى التمييز بين ثلاثة أنواع من المجتمعات: مجتمعات تقليدية، وثانية متقدمة، وأخرى انتقالية.

المجتمعات التقليدية:

المجتمعات التي تدخل في نطاق هذه الفئة هي مجتمعات لا تثمر الا أفراداً ذوي توجه الى التقاليد فهي ثمرة نمط معين من التنشئة التي يؤكد على المجاراة من خلال الاحتكام الى التزامات التقاليد وعلاقات القوة التي تقف وراءها بعض المتغيرات مثل العمر والجنس والطبقة والمهنة.. وما الى ذلك. ومنوط بالتنشئة التي من هذا النوع ضبط السلوك بكل تفاصيله كما يقول رايسمان (Riesman 1956. P: 26).

ويرى رايسمان أن هذا النمط من التنشئة لا يولي أهمية الى ايجاد حلول للمشكلات، ومن ثم لا يتأتى عنه الا أفراد تحكمهم القيم التقليدية السائدة، وتنضب لديهم الامكانات الخلاقة نظراً لعدم الحاجة الى استغلالها.

ولا يشجع القائمون على هذه المجتمعات على احداث أي تغيير.. بل انهم لا يقبلون أنماطاً مغايرة لما تعارف عليه المجموع على أنها أنماط صالحة جديرة بالتبني ومحصلة هذا بطبيعة الحال الّا يكون هناك قدر من المفارقة بين ما هو متوقع وما هو محقق بالفعل.. فمعظم أفراد هذه المجتمعات على وفاق في سلوكهم مع أدوارهم المحددة، وأدوارهم على وفاق مع نظمهم الاجتماعية، ومن ثم تكون درجة الشكلية لديهم في أضيق نطاق.

وجدير بالذكر أن عدم الشكلية في هذه المجتمعات لا تعني على الاطلاق رضاء بها وبواقع حالها.. فما فرض عدم شكلية هذه المجتمعات هو جمودها وعدم انفتاحها على الخبرات الجديدة.. فضلاً عن نأيها بنفسها عن التحديات التي تملي لغة جديدة للحياة.

المجتمعات المتقدمة:

ومثال هذا النوع تلك المجتمعات التي أخذت خطوات كبرى في اتجاه النمو والتقدم.. فهي مجتمعات تنشىء أفرادها على قدر من الحساسية للأخذ بالتقنية الحديثة والحياة

المعاصرة.. فضلاً عن أنها مجتمعات تبعث في أفرادها الرغبة في التغير والمرونة حتى تستجيب لتحديات التطور بإيجابية.

ويطلق رايسمان على أفراد هذه المجتمعات مسمى الأفراد ذوي التوجه الى الآخرين. بمعنى أن يكون لدى الأفراد نوع من الطواعية للتعامل مع مختلف الأدوار التي يمارسونها .. وعادة ما تكون هذه الأدوار مرنة بحكم استجابتها للقيم المنبثقة اذا استعرنا مصطلح برنس (جابر عبدالحميد، ١٩٦٨م).

وغالباً ما تكون لدى معظم أفراد هذه المجتمعات امكانية التعامل مع مختلف الأدوار بقدر واضح من التمايز دون أن يطغى دور معين على أدوار أخرى يمارسونها في سياقات مختلفة، وهذا مبعث تسمية ريجز (Riggs, 1964) لهذه المجتمعات بالمجتمعات ذات التمايز.

واستجابات أفراد هذه المجتمعات للأدوار المختلفة بالصورة الموضحة نشطة ذاتياً لها بواعثها المختلفة في أنفسهم.. فهم لا يصدرونها استجابة لضغوط خارجية عنهم، والسبب في هذا لا يصعب الوقوف عليه، حيث يساهم المنشئون بمختلف أنواعهم في خلق هذا الطابع مع الشخصية.. وبحكم هذا المعنى فإن ماهو متوقع من الأفراد في أدوار معينة هو ما يحققونه فعلاً.. ولذا فإنهم يتسمون بعدم الشكلية.. وجدير بالذكر أن عدم شكلية أفراد هذه المجتمعات غير آتية في اطار استاتيكي جامد كما هو الحال بالنسبة للمجتمعات التقليدية، بل آتية في اطار ديناميكي حركي يتفاعل مع ظروف الحياة العصرية

المجتمعات النامية:

أما فيما يتعلق بهذا النوع من المجتمعات فإنها مجتمعات ظلت لفترة طويلة نتيجة لعدد من المتغيرات السياسية والاجتماعية والاقتصادية خارج دائرة العصرية أو التحديث ثم تأتي لهذه المجتمعات بعد ادراكها لضرورة تطوير نفسها قدر من الحساسية للتحديات العالمية وبالتالي ضرورة انماء ذاتها.

الأ أنه نتيجة لوجود بعض المتغيرات السلبية المتعددة كارتفاع نسبة الأمية بين أبناء هذه المجتمعات يتولد هذا الاحساس بضرورة التغيير لدى قلة فقط من أبنائها.. وعادة ما

تدفع هذه القلة عن طريق القائمين على أمر هذه المجتمعات الى ضرورة احداث تغيير في حياة مجتمعاتهم ليأخذوا بها نحو العصرية.. ويبدأ التغيير في بدء مجراه أول ما يبدأ في شكل اقامة عدد من الأجهزة المختلفة مرشدة في هذا بخبرة المجتمعات المتقدمة.

الآ أنه من الملاحظ في مثل هذه المجتمعات النامية ان السير في اتجاه العصرية كما يتمثل في اقامة مؤسسات جديدة، وأجهزة متطورة وتعامل مع خبرات مستحدثة لا يواكبه بنفس الدرجة حدوث تغير في اتجاهات الأفراد وقيمهم.. ولهذا أسبابه الواضحة ومن أهمها:

١ ـ ان تغير هذه الاتجاهات وهذه القيم لا يمكن أن يحدث بالسرعة التي يمكن بها استجلاب الخبرات الخارجية ولكن ما أصعب خلق مناخ نفسي في ظله يتفاعل الأفراد بإيجابية مع هذه الخبرات.

٢ ـ انه نتيجة معاناة مثل هذه المجتمعات لتحديات خارجية مستمرة مهددة لسيرها المأمول وأمالها المرجوة وبالتالي يأخذ مسارها نحو التحديث طابعاً غير منتظم الخطى، بالاضافة الى حداثة تعامل هذه المجتمعات مع الخبرة العصرية تظهر مشكلات متعددة لا تفهم أسبابها بموضوعية.. بل وقد تعزى هذه الأسباب الى الخبرات الجديدة نفسها!! ومن ثم تزداد صعوبة تغيير قيم الأفراد في اتجاه التعامل الايجابي مع الخبرات الجديدة.

ونتيجة لهذا تساهم الظروف في خلق هوة بين ماهو مأمول وماهو محقق، وبالتالي وجود درجة كبيرة من الشكلية بالمعنى الذي أشرنا الى اماراته ونحن بصدد الحديث عن أجهزة التدريب.. فاعتقاد الأفراد الدوافع الكامنة في أنفسهم للأخذ بأساليب التغير تؤدي الى حدوث الشكلية، فالتغير المستحدث في هذه المجتمعات تغير مفروض على الأفراد وليس كامناً في دوافعهم الشخصية. (لمزيد من التفصيل في معالم هذا التصور المطروح أنظر. (Riggs, 1964. 38 - 42) وتمثلاً لهذا المعنى يمكن الآن بوضوح تفسير ما يبدو من بعض صور القصور في أجهزة التدريب في العالم الثالث حيث تواجه مجتمعاته كثيراً من المشكلات السلوكية.. وقد يبدو من الملائم في هذا السياق ونحن نصل الى هذا المعنى أن نشير الى نقطتين هامتين

١ ـ ان الشكلية التي صورناها على أنها مشكلة أساسية تواجه أجهزة التدريب في العالم الثالث أو المجتمعات النامية انما نراها على أنها مكون يلخص عدداً من المتغيرات المتقدمة، أي الأسباب الكامنة وراء هذه الشكلية، كما يفرض توابع أو نواتج عدة، ومن

هذه النواتج انخفاض كفاءة الخدمة العامة وتدهور قيم العمل والانجاز لدى الأفراد وانخفاض مستوى الطموح والمبادأة الفردية، وافتقاد الاحساس بالملكية العامة وعدم التوظيف الفعال للامكانات المتاحة وعدم التعامل الجيد مع الزمن أو الوقت وعدم احترام التخصص والسلبية والى غير ذلك من مشكلات أخرى الحديث عنها تفصيلاً بحاجة الى وقفة طويلة لا يتحملها السياق الحالي.

٢ ـ ان القول بتميز المجتمعات النامية بدرجة عالية من الشكلية لا يعني على الاطلاق ان المجتمعات المتقدمة تخلو من الشكلية.. لكن كل ما يعنيه قولنا ان الفرق بين مجتمع وآخر هو فرق في الدرجة وليس النوع وهو أمر ألمحنا اليه في موضع سابق.

الاقتراحات والتوصيات

والتساؤل الآن الذي يفرض شرعية طرحه بعد كل هذا هو «ما الذي يجب عمله حتى تتلخص مجتمعاتنا من الشكلية؟» وربما كانت الاجابة عن هذا التساؤل قائماً في مضامين التوصيات التالية:

١ ـ محاولة الربط بين أية خطة أو برنامج للتحديث وتنمية ذوات الأفراد، بمعنى آخر أن يشعر الأفراد بأن هذه البرامج هي الأطر العامة التي يمكن من خلالها اذا ما تحققت لها الفاعلية ـ تنمية أنفسهم.. وهذا هو ما أوضحه هيج بوضوح ازاء حديثه عن كيفية الاصلاح الاداري عامة، وقطاع التدريب خاصة (Hague, 1979. 7) وألمح اليه بلز ازاء حديثه عن العلماء والمهندسين العاملين في هيئات البحث التي شملها بدراسته (Pelz, 1967,).

٢ ـ أن تتوافر لقيادات الأجهزة نوعية مخلصة وأمينة من الأفراد يلتزمون بمهامهم عن اقتناع ويكرسون جهودهم من أجل دفع الأفراد العاملين في هذه الأجهزة نحو الأهداف المأمولة.. فالقيادات ماهي الا قدرات يتمثل الأفراد سلوكها، وعلى قدر ما تكشف عنه هذه القدرات من جدية في تأدية مهامها تتغير اتجاهات الأفراد ايجابياً حيال الأجهزة الادارية المختلفة.

٣ ـ أن يتوافر للعاملين في الأجهزة الادارية قدر من الحفز من خلال تبصيرهم بالتحديات

التي تواجهها مجتمعاتهم وضرورة العمل على بذل الطاقة في سبيل مواجهة هذه التحديات، كما يجب ان يتوافر لهم أيضاً قدر من الأمن يمكنهم من التصريح بما يواجهونه من مشكلات دونما خشية من الظهور بموقف الفاشلين في آداء مهامهم.. فلا ينسنى لأية تجربة من التجارب النجاح الا من خلال التبصير بما يمكن أن يواجه من عثرات وان التعلم من التجارب الفاشلة قد يصل في قدره في بعض الأحيان قدر التعلم من التجارب الناجحة.

٤ - وأخيراً يجب بذل جهود مكثفة من جانب الباحثين العاملين بمنحى الفريق لدراسة ظاهرة التحديث والعصرية، ومحاولة فهم العوامل الميسرة والمعوقة لها في ضوء التبصر بطبيعة المجتمعات المعنية وظروفها والمتغيرات التي تسود فيها.. وهو أمر مازلنا نتطلع الى أن يكون له أولويته وصدارته في خطط الباحثين.

المراجـــــع

المراجع العربية:

- جابر، جابر عبدالحميد. التعليم الجامعي في العراق وتغير القيم. المجلة الاجتماعية القومية. ١٩٦٨م.

المراجع الأجنبية:

Balk, Walter L., "Decision Construction and the Politics of Productivity", un published paper, 1973 (March).

El-Sayed, M. Salah & Abeid, Atef M., "Programs for practicing Manager: An Appraisal of The Egyptian Experience", Middle East Management Review, 1977, vol. I., No.3, pp.37-57.

- Hague, Hawdon, Executive Self. Development, london: The Macmillan Press LTD, 1974.
- Khatkhate, D.R., "Managment In Developing Countries" Dialoge, 1973, vol. 6 No. 4, pp. 81-86.
- National institue of Administration and Development (Center for Regional and International Programs), Administrative Training in the Arab Countries: A Status Report (Lebanon, Feb. 1972).
- Pelz, Donald C., "Creative" Tensions in the Research and Development Climate", Science, 1967, vol. 157, No. 3785, pp. 160-165.
- Riesman, David, et al., The Lonely Crowd, New Haven: Yale University Press, 1953.
- Riggs, F.W. Administration in developing countries, The theory of prismatic society, Boston: Houghton Mifflin, 1964

الدراسة التأهيلية والتكميلية بالمعهد العالي للعلوم الأمنية

الدكتور فايز عبداللطيف أورفلي (*)

المدخـــــل:

الهدف من هذه الدراسة هو أن نجعل من طالب الدراسات العليا في المجالات الأمنية يحمل عقلاً مهيئاً[1] بما نرسمه له من خطوات اجرائية حتى اذا ما عرضت له واحدة منها حدث لديه توتر نفسي راق ناشىء عن التفاعل الداخلي الذي أحدثه المؤثر الذي اذا ما لامس لديه احدى النهايات العصبية المهيأة للاستثارة[2] اكتملت دائرة المعرفة وتم استدخال المعلومة في كيانه الفكري والذي يؤدي الى نماء في شخصيته العلمية[3] وان تتابع استدخال المعلومات العلمية المتعلقة بمنهج ما مثل الدراسات التأهيلية والتكميلية يؤدي الى تكامل تكوين البناء النظامي لذلك المنهج ويصبح الطالب مهيئاً أو مؤهلاً بما استدخله فكرياً من نقاط ارتكاز تنشط لديه الجانب التفسيري الذي يساعده على استيعاب المناهج الأمنية الجديدة عليه والتي يسعى للتخصص بها.

ومن المتعارف عليه لدى عدد غير قليل من الجامعات أن الطالب الذي يحمل درجة جامعية بمستوى البكالوريوس يمكنه أن يتابع دراساته العليا، في أي تخصص يشاء، واذا كان هذاالتخصص بعيداً عن مجال دراسته الجامعية الأولى طلب منه القيام ببعض الدراسات التأهيلية[4] أو التكميلية كأن يطلب اليه الرجوع الى عدد من المصادر العلمية في مجال التخصص الجديد الذي يسعى اليه..[5]

والمعهد العالي للعلوم الأمنية باعتباره أحد المعاهد العلمية، الدقيقة التخصص والذي ازداد الاقبال عليه، بشكل أصبحت معه دراساته الأمنية هدفاً يسعى اليه العاملون في المؤسسات الأمنية العربية، وغيرهم من الذين لم يأخذوا من قبل أية دراسات أمنية أو قانونية أو شرعية.. فيتقدمون اليه من أجل الدراسة والبحث العلمي في أحد تخصصاته.

ولهذا.. كان لابد من مطالبتهم بالقيام ببعض الدراسات التأهيلية كي يؤهلوا من

(*) رئيس وحدة التقويم بالمركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب بالرياض

الناحية العلمية عن طريق بعض القراءات المستفيضة لمراجع علمية متفقة مع البرامج التي يريدون التخصص بها.

يضاف الى ذلك ان من شروط القبول في[6] المعهد العالي للعلوم الأمنية أن يكون طالب القبول حاملاً درجة جامعية بمستوى «جيد جداً» وأن بعضاً من المتقدمين تقف درجاتهم عند مستوى جيد أو مقبول.. وهذه الفئة تكلف أيضاً بالقيام ببعض القراءات والدراسات التكميلية.

وقد اتفق الرأي لدى القائمين على المعهد العالي للعلوم الأمنية في مجال الدراسات التأهيلية والتكميلية ان يكلف الطالب بقراءة خمسة كتب ليقدم عن كل منها **عرضاً وافياً** مكتوباً بعد **قراءة متعمقة**.. وقد جاء في المذكرة المقدمة من قبل رئيس قسم العلوم الاجتماعية والمعروضة على مجلس المعهد العالي ما نصه «تقديم عرض واف مكتوب بعد قراءة متعمقة للمؤلفات الآتي ذكرها...»[7]

والتساؤلات التي تطرح نفسها بعد قراءة هذه العبارة كيف يكون العرض وافياً؟ وكيف نستدل على أن قراءة الطالب كانت متعمقة؟[8،9]

وسنتناول هذه المسألة من عدة محاور..

معايير لقياس وتصنيف فعاليات الطلاب العلمية:

لعل من أكثر الأمور التي يحار بها القائمون على مؤسسات التعليم والتدريب مسألة تقويم أو تقدير أو تحديد مستوى المشاركين المتدربين والطلاب المتعلمين، ولهذا كان السؤال الذي يطرح نفسه دائماً ويكون مثار جدل ونقاش كبيرين هو **ما المقياس الذي يحسن الاعتماد عليه في تصنيفنا لمجموع العناصر البشرية التي سيجمعها فصل دراسي**[10] أو التي ستعمل تحت مظلة برنامج دراسي واحد. كيف نميز بينهم..؟ وكيف نحدد مستوياتهم؟ كيف نحدد مقدار ما اكتسبوه من خبرة وعلم..؟ الى غير ذلك.

لأنه اذا ما أريد تصنيفهم من حيث الطول لأمكن ذلك بسهولة وبدقة متناهية اذ ان مقياس الأطوال يحدد ذلك سواء اعتمد السنتمتر أو الانش نظاماً للقياس، واذا ما أريد

تصنيفهم من حيث الوزن ايضاً لأمكن ذلك وبدقة تامة سواء اعتمد الكيلوجرام أو الليبرة نظاماً للوزن.

وان أريد تصنيفهم من حيث قوة الأخذ باليد لكل واحد منهم لعرفنا ذلك بكل دقة أيضاً بالاعتماد على جهاز للقياس يدعى بالديناموغراف[11] ولكن اذا ما تناولنا جوانب أخرى تتعلق بطبيعة المتعلم باعتباره كائناً بشرياً بقصد تصنيفه من حيث الفهم والذكاء، أو من حيث الطباع والقابلية لارتكاب المخالفات، أو سرعة التعلم والاستيعاب، أو تقدير نسبة ما يمتلكه من خصائص كالجد والمثابرة على الدراسة والقراءة.. لاعترضتنا صعاب كثيرة جداً.. ترجع في معظمها الى عدم **توفر أدوات قياس دقيقة، مجربة ومقننة**[12] ولهذا نجد رجال التربية والتقويم منقسمين على أنفسهم الى درجة التباين والتناقض وعدم الاتفاق حتى بالنسبة للمسلمات الأولية في كل منها.. ومن ذلك مثلاً الاجراءات التي تتخذ في مجال تقويم وتحديد مستوى مجموعة من المتعلمين يقدر لها انها مرت في ظروف متساوية حددتها طبيعة البرامج التي خططت لهم من قبل والأساس في ذلك تساوي عدد سنوات الدراسة.. وتماثل عدد ساعات العبء التدريسي لكل مادة علمية أو مقرر.. والتي يفترض فيها ان تتساوى وتتماثل ايضاً في طبيعة المقررات من حيث مسمياتها ومحتوى مناهجها.. ونظراً لما نراه أحياناً من اختلاف في ذلك بين دولة وأخرى فإن بعض الدول تحاسب ابناءها الذين يدرسون في بعض الدول المجاورة ويحصلون على مؤهلات يفترض فيها أنها متساوية مع ما يماثلها مما هو موجود لديها.. ومع ذلك فهي تلجأ الى اتخاذ بعض الاجراءات كنوع من المعادلة أو الموازنة الافتراضية.. فتقرر مثلاً حسم نسبة من المعدل العام ١٠٪[13] من الدرجات، وما يتبقى يعتبر مساوياً أو معادلاً لما تأخذ به من تحديد لمستويات طلابها.. أو انها تطلب من الطلاب القادمين بشهادات أخرى أن يقوموا بدراسات اضافية وفق برامج ومناهج خاصة.

وربما كانت هذه الاجراءات أو بعضاً منها مما تأخذ به مؤسسات التعليم بدول العالم المختلفة، من كليات ومعاهد وجامعات. وهنا يعتمد المقياس الذي ترجع اليه كل واحدة منها على مقارنة سجل الطالب الدراسي Transcript بما هو مقرر لديها، فإذا كان مستوفياً لما تطالب به تابع دراسته في المستوى التالي، وان لم يكن الأمر كذلك طالبته بإجراء بعض الدراسات التكميلية Prerequistie يتناول فيها بعض المواد والموضوعات أو المقررات التي لم يدرسها من قبل وتعتبر **اكمال ذلك شرطاً اساسياً للتسجيل في البرنامج الذي تقدم اليه**.. ويقال فيها

انها معرفة لازمة او اساسية[13] لابد من استكمالها وهي في العادة تخضع لشروط في التقويم دقيقة لأنه يتوقف على النجاح فيها تحديد قدرة المتعلم على متابعة المقررات الجديدة.

وقد أصبح لدى الجامعات والكليات العريقة ذات الخبرة مقاييس تقويمية مقننة «Qualifying Examination«Test لمثل هذه الدراسات التكميلية[14] ولم تعد تترك أمر ذلك لعفوية وتقدير أحد أعضاء هيئة التدريس، وهم بهذا الاجراء أبعدوا عن هذه المسألة التقديرات الذاتية[15] بما أخذت تخضع اليه من تطبيق لمقاييس مقننة تقيس بموضوعية شبه تامة، وبالتالي فإن النتيجة التي يحصل عليها المتقدم لدراسة برنامج ما توضح له المستوى الذي يقف عنده، وهذه الاجراءات تهم طالب الدراسات العليا وهو يقدرها حق قدرها، لأنه لابد له من أن يعرف من أين يبدأ؟ والى أين يريد الوصول[16،17] لكي يسعى للحاق بركب الطلبة المتقدمين عليه، لأنه ما من أحد يرضى أن ينظر اليه نظرة تخلف اذا ما حافظ على موقعه في الصفوف الخلفية، ولذلك فهو قد يضطر الى بذل جهد مضاعف ويظهر مثابرة كبيرة.. يضاف الى ذلك ان طالب الدراسات العليا يعتبر محور ارتكاز العملية التعليمية وقوتها المحركة.

الاستراتيجية القريبة والمستقبلية للمعهد العالي:

اذا ما قيس عمر المعهد العالي للعلوم الأمنية بغيره من المعاهد لاعتبر حديث عهد في حساب الزمن.. فهو لا يزال في طور التأسيس.. ويحتاج الى الكثير من الدراسات الذاتية..[18] ولهذا فإن الموضوع الذي نحن بصدده والمتعلق بقيام بعض الطلبة ببعض الدراسات التأهيلية والتكميلية يعتبر أمراً منطقياً ومطلباً لابد منه اذا ما نظرنا اليه من خلال المسلمات التالية:

١ - يسعى المعهد العالي الى تخريج طلاب اقل ما يقال فيهم انهم متجانسون من حيث مستوى التحصيل العلمي.. المعرفي، والسلوكي (مهارات حسية حركية) والوجداني والمهارات الابتكارية أو الابداعية.

٢ - والمسلمة الثانية تقول ان كل برنامج من برامج المعهد العالي يمنح طلابه المتخرجين شهادة علمية موحدة شكلاً وعبارة ودلالة.. وان كانت نتائج الطلاب لا ترسم من حيث مستوى التحصيل والاستيعاب خطاً افقياً في المصور البياني بل خطاً مائلاً تقع نقطة البدء فيه عند زاوية التقاء محور السينات بمحور العينات.. لأن درجات كل واحد منهم

تتفاوت في التقدير تبعاً لفئات الدرجات المقررة في لوائح اختبارات المعهد العالي للعلوم الأمنية مابين ٤ ٣ ٢.[١٩]

٣ ـ يفترض في كل برنامج من برامج التدريس بالمعهد العالي للعلوم الأمنية انه يحدد لنفسه مستوى أو مستويات لأداء المهارات يحاول بلوغها عند كل طالب من طلابه وبلا استثناء، لأن من حق الطالب أن يطالب المعهد العالي بالاتقان والجودة والنماء العلمي الذي جاء من أجله لاسيما وأنه اصبح يدفع رسوماً دراسية.

٤ ـ واستناداً لمستويات الأداء التي يحددها كل برنامج لمهاراته المتضمنة في مقرراته المختلفة، فهو يلتزم بأن يضع مقياساً أو مقاييس (اختبارات) يقيس بها وبموضوعية تامة أو شبه تامة مستوى الأداء الذي وصل اليه كل طالب من طلابه بالنسبة لكل مهارة من المهارات المحددة مسبقاً والتي أريد لها ان تصبح تحصيلاً وكسباً علمياً يمتلكه الطالب.[٢٠]

٥ ـ يتوقع للمعهد العالي أن يأخذ مستقبلاً بنظرية المنظومات المفتوحة Open-Systems theory وهي التي يتوقع من الطالب أن يكون طاقات فعالة تعمل بتفاعل تحولي قوي للغاية مع البرامج الأمنية أو البيئة الأمنية التي يدرس فيها.[٣]

والمسلمات السابقة تدفع القائمين على شئون المعهد العالي الى العمل الجاد بحثاً عن كل ما من شأنه تعميق الأبحاث والدراسات العلمية سعياً وراء انتاجية أفضل ينم فيها وباستمرار استخدام أحدث ما وصلت اليه تقنية التدريس والتدريب، وبما يمكن من تحقيق الأهداف وبلوغ الغايات بأقل جهد، وأقل وقت، وأقل نفقة.. مع الارتقاء المتواصل في اتقان المهارات المقصودة.

وبعد كل ذلك.. يمكننا التساؤل عما يلي.

ـ هل قراءة الكتب في الدراسات التأهيلية والتكميلية وتقديم ملخص واف عنها هو أفضل السبل التي تتفق واستراتيجية عمل المعهد القريبة والبعيدة؟

وربما كان في الاجابة على هذا السؤال ما يدفع بنا للاتجاه لتنويع المصادر العلمية التي يحسن الأخذ بها في سبيل تدعيم الخطوات البنائية والأساسية لبرامج المعهد، ما يهيب بنا الى القول بأن من أهم الأهداف التي يمكن ان يأخذ بها معهد أو مؤسسة أو كلية من كليات الدراسات العليا، تجاه طلابها ومنتسبيها هو

١ - اكساب الطالب مهارات تناول البحوث والدراسات العلمية، وبخاصة تلك التي تدخل ضمن الدراسات الذاتية والتقويم الذاتي(١٧،٣) بقصد تكوين الشخصية العلمية وبناء الفكر العلمي عند الطالب لأن المسلمة البارزة هنا تقول: لا يكفي أن تملك عقلاً جيداً بل لابد من أن تجيد استخدامه وتطبيقه.

٢ - يجب أن يكون لكل عمل يؤديه طالب او استاذ محاضر وخبير فني.. نتائج تتفق واهداف استراتيجية بعيدة المدى في خط تطور المعهد العالي.. فقد يطلب من الطالب:

أ - أن يتعمق بدراسة كتاب واحد، وان يعمل على تحويله الى لوحات نظامية تخدم المادة أو الموضوع عند تدريسه وتطبيقه.

ب - أو أن يطلب منه القيام بتصوير مشاهد من البيئة أو المؤسسات الموجودة في البيئة والتي لها علاقة بموضوع الكتاب الذي يعمل على تلخيصه (تقديم صور مناسبة من البيئة المحلية).(٢١)

جـ - أو أن يطلب منه اعداد جداول تحليلية لمحتوى الكتاب ويتم تصنيفها وفق أسس علمية مبرمجة يسهل الوصول معها الى أية فكرة، كما تمكن الباحثين والقائمين على ادارة المعهد العالي من اجراء دراسات مقارنة للمحتوى.. **تساعد في كشف واقع حال بعض البرامج كما تساعد على إجراء الدراسات التطويرية للبرنامج أو البرامج ذات العلاقة به.**(٢٣،٢٢)

د - أو أن يطلب من الطالب البحث عن الأجهزة والمعدات التي تتوفر في البيئة المحلية مما تمكن من تسهيل دراسة مرجع علمي يتولى دراسته دراسة تقنية متقدمة.(٢١)

هـ - كما يحسن أن يتم اختيار مرجع رئيسي، يعتبر مصدراً أساسياً لاختيار المراجع الأربعة الأخرى مما أشار اليه المرجع الأساسي في ثبت المراجع.

الدلالة اللغوية لمفهوم «واف» و «متعمق»:

وبعد استعراض الأفكار، والاتجاهات السابقة يحسن بنا أن نتناول الدلالة اللفظية لمصطلح «واف» و «متعمق» لنتبين ما اذا كان لكل منهما مؤشرات تحدد العمل الاجرائي الذي ينبغي القيام به حتى يكون تقرير الطالب وافياً وقراءته متعمقة.

وقد جاء في معاجم اللغة ما يشير الى مستويات متعددة ولكنها غير محددة فإن سد مسد

الشيء كان وافياً وان سد جانباً من حاجة فهو واف.

وقد جاء في لسان العرب بمعنى واف «**كل شيء بلغ تمام الكمال فقد وفى وتم**» (المجلد السادس ص: ٤٨٨٥).

أما في معنى قراءة متعمقة أي أن يصبح للكلام بعد قراءة الموضوع معنى ودلالة أكثر **وقد جاء في لسان العرب ورجل عمقي الكلام: لكلامه غور** وجاء فيه أيضاً عمق النظر في الأمور تعميقاً، وتعمق في كلامه، أي تنطع وتعمق في الأمر (المجلد الرابع ص: ٣١٠٧) ومن خلال هذا الاستقراء اللغوي نجد أن العبارة المثبتة بكلمة واف ومتعمق ليس لها تحديد اجرائي واضح ولهذا كان لابد من البحث عن قواعد واجراءات محددة يتفق عليهاحتى تكون لها بمثابة أداة قياس يقاس بها عمل كل طالب قام بقراءات متعمقة أو قدم تقريراً وافياً حتى يكون الحكم التقويمي موضوعياً عادلاً لا يختلف فيه اثنان من أساتذة المعهد العالي للعلوم الامنية.

القواعد والاجراءات المحددة:

وهذا ما يدفعنا للبحث عن قواعد واجراءات محددة وواضحة.

الأهـــــداف:

وهنا نطرح التساؤلات التالية، أخذين بعين الاعتبار الاتجاهات الاستراتيجية لخطة عمل المعهد العالي:

س ـ ما الهدف أو الأهداف التي نريد للطالب تحقيقها من خلال قراءاته للكتب التي يكلف بها؟ وهذا السؤال يثير لدينا عدداً من التساؤلات الاستراتيجية.

س ـ هل قراءة تلخيص الكتاب هو السبيل الوحيد لرفع مستوى وأهلية الطالب؟

س ـ ولم كان عدد الكتب خمسة؟ وليس كتاباً واحداً؟ أو عشرة كتب، أو ثلاثة؟

س ـ ما طبيعة الكتاب الذي يحسن بالطالب قراءته قراءة متعمقة، وكتابة تقرير واف عنه؟

س ـ ما عدد صفحات الكتاب الذي يكلف به الطالب ليقرأه وما حدود هذا العدد؟

المهارات التي يتوقع من الطالب اكتسابها نتيجة تكليفه بإعداد تقرير واف عن الكتب التي يقراها قراءة متعمقة.

وهنا يمكن أن نطرح التساؤلات التالية:

- هل ستنمو لدى الطالب مهارة سرعة القراءة؟
- هل ستنمو لدى الطالب مهارة سرعة الفهم؟.
- هل ستنمو لدى الطالب مهارة سرعة التعرف؟
- هل ستنمو لدى الطالب مهارة التحليل؟
- هل ستنمو لدى الطالب مهارة التركيب؟
- هل ستنمو لدى الطالب مهارة التطبيق؟
- هل ستنمو لدى الطالب مهارة التمييز ودقة الملاحظة؟
- هل ستنمو لدى الطالب مهارة التقويم؟
- هل ستنمو لدى الطالب مهارة التفكير المقارن وحس النقد؟

هل ستنمو لدى الطالب مهارة البحث عن نقاط رئيسية متضمنة في الموضوع؟

- هل سيمو لدى الطالب مهارة التعبير اللفظي عن أفكار اكتسبها في قراءته الجديدة؟
- هل ستنمو لدى الطالب مهارة التعبير الكتابي عن أفكار أعجب بها وأخرى غير ذلك؟
- هل ستنمو لدى الطالب مهارة اكتساب مصطلحات علمية عربية وأجنبية اطلع عليها؟
- هل ستنمو لدى الطالب مهارة التمكن من أساليب البحث العلمي ومن ذلك أسلوب الاقتباس من الكتب والمراجع العلمية؟

الى غير ذلك من التساؤلات..؟[٢٢]

ولنتناول واحدة من التساؤلات السابقة والمتعلقة بسرعة القراءة.. وهنا يمكن القول:

سرعة القراءة:

يحسن بالطالب أن يقوم بتعيير سرعته في قراءة الكتب التي يكلف بقراءتها وذلك من خلال تقدير سرعته في القراءة مع التركيز والفهم وان يدون في جدول، الساعة والدقيقة التي بدأ بها.. والساعة والدقيقة التي توقف عندها، ويحسب بعد ذلك عدد الكلمات التي قرأها، بشكل تتراوح مابين ١٠٠ كلمة في خمس دقائق في بداية التدريب يصل الى ٤٠٠ كلمة في

دقيقة ونصف، لأن الطالب في مثل هذه الشروط الفيزيائية التي نضعه فيها تتركز قدرته على الانتباه لما يقرأ بل وتزداد قدرته على الاستيعاب.

مذكرة عمل الطالب:

لابد لكل عمل علمي يؤديه طالب ما بالمعهد العالي للعلوم الأمنية من أن يبرز عمله على هيئة مذكرة أو ورقة عمل، تتضمن ما يلي:[٢٤،٢٥]

أ ـ صفحة غلاف المذكرة:

١ ـ عنوان الكتاب.
٢ اسم المؤلف.
٣ اسم المترجم (ان كان مترجماً).
٤ ـ دارالنشر.
٥ ـ بلد النشر.
٦ ـ تاريخ النشر.
٧ ـ اسم معد المادة العلمية باعتبارها ملخصاً أو نحو ذلك.
٨ ـ تاريخ اعداد المادة العلمية.
٩ ـ عبارة المعهد العالي للعلوم الأمنية.
١٠ ـ اسم المشرف الذي أجاز المادة العلمية.

ب ـ فهرس الكتاب، وتقليب صفحات الكتاب:

كتابة صورة عن فهرس موضوعات الكتاب بشكل يحدد عليه رقم صفحة الموضوع في الكتاب، ورقم الصفحة المقابلة له لكل عمل يؤديه الطالب في مذكرته، مع الاشارة الى عنوان ذلك العمل.[٢٦]

وعلى الطالب أن يتصفح مضمون الكتاب أثناء استعراضه لفهرس محتوى موضوعات الكتاب.

جـ - بطاقة مرجعية عن الكتاب:

ومثال ذلك:

ج. واين رايتستون وأخران: «التقويم في التربية الحديثة» ترجمة محمد محمد عاشور وأخرون، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة ١٩٦٥م.

الكتاب من القطع ☐ الكبير ☐ المتوسط ☐ الصغير.

موجود في المكتبة الأمنية تحت رقم عام (   ) رقم تصنيف (   )

استعرته من المكتبة بتاريخ   /   /   الموافق   /   /

واعدته الى المكتبة بتاريخ   /   /   الموافق   /   /

أهم الأفكار التي وقفت عليها في الكتاب:

.... ص ....

.... ص ....

.... ص ....

.... ص ....

د - بطاقة مستخلص:

ان يكتب خمس بطاقات مستخلصة عن كل فصل من فصول الكتاب، يسجل فيها أهم الأفكار التي نالت اعجابه واهتمامه.. مع تدوين المعلومات الأساسية عن المرجع أو المراجع الواردة.. في متن كل فصل ان كانت الأفكار مأخوذة من هذه المراجع.

هـ - بطاقة راي شخصي:

ان يكتب رايه الشخصي في بطاقات، في حدود خمسة أفكار عن كل فصل، ينتقد فيها أو يسجل ملاحظاته حول تلك الأفكار.

و - مصطلحات علمية:

أن يسجل في حدود ١٠ عشرة مصطلحات او مفاهيم، او كلمات يرى أنها جديدة عليه، يستخرجها من كل فصل من فصول الكتاب، ويكتب شرحاً توضيحياً لمعنى كل واحدة منها، مشيراً الى المرجع الذي افاد منه في شرح كل مصطلح، سواء بحث عن ذلك في المعاجم والقواميس أم سأل أهل الراي والعلم، وذوي الخبرة، على أن يوثق ذلك بالاسم وتاريخ المقابلة.

على أن يأتي شرح المصطلح الواحد في حدود ثلاثة الى خمسة أسطر على الأقل، واذا ماتطلب احدها مزيداً من الشرح فليس هناك ما يمنع من ذلك.

ز - الاعلام في الكتاب:

أن يستخرج من مضمون الكتاب أسماء خمسة من الإعلام الواردة فيه وأن يشرح كل واحد منها بعبارة أو أكثر في حدود سطرين الى خمسة أسطر لكل اسم علم على شكل تعريف به.

ح - اسئلة ومشكلات علمية:

يعمد الطالب الى صياغة خمسة اسئلة على شكل مشكلات علمية يشتقها من كل فصل من فصول الكتاب.

ط - مراجع الكتاب العلمية:

يختار الطالب من بين مراجع الكتاب العلمية خمسة من المراجع العربية، وخمسة اخرى من المراجع الأجنبية.. يرى انها افضل المراجع واشدها صلة بموضوع الكتاب.

ي - راي الطالب في الكتاب:

يبين الطالب رأيه حول الكتاب الذي قراه، من خلال الاجابة عن التساؤلات التالية بما لا يزيد عن سطرين لكل منها:

١ ـ هل يتفق عنوان الكتاب مع ما يحتويه من معلومات؟
٢ ـ هل الكتاب بحاجة لاضافة بعض المعلومات ليكون متكاملاً، وماهي هذه المعلومات؟
٣ ـ ما رأيك بلغة الكتاب العربية؟
٤ ـ ما رأيك بأسلوب عرض الأفكار بالكتاب من الناحية العلمية؟
٥ ـ لو طلب من الطالب ان يؤلف كتاباً في هذا الموضوع فما الترتيب الذي يجعل عليه موضوعات وفصول الكتاب؟
٦ ـ وهل تبين للطالب من خلال قراءته للكتاب ان المؤلف ظاهر الأثر في معالجة الموضوع أم انه مجرد ناقل مقتبس من المراجع الأخرى؟
٧ ـ هل كان المؤلف أثناء عرضه للآراء والأفكار في الكتاب يتصف بالموضوعية والعلمية أم أنه يتصف بالتحيز والتعصب؟
٨ ـ بعد أن انهى الطالب قراءة الكتاب هل تكون لديه دافع للقيام بقراءات أخرى تعزز الموضوع الذي قرأه؟ اذا كان الأمر كذلك فما هو الموضوع الذي يود قراءته بعد هذا الكتاب؟
٩ ـ اذا كان الكتاب الذي قرأه الطالب مترجماً، فما رأيه بأسلوب الترجمة؟

ان يعبر الطالب عن أية أفكار أخرى .. غير ما ذكر سابقاً ويريد التعبير عنها.. ولها علاقة بالكتاب الذي قرأه.

نشر الملخصات والمصطلحات المختارة:

الدراسات التأهيلية والتكميلية التي يقوم بها طلاب المعهد مصدر غني من مصادر المعلومات.. التي ترفد احدى المجلات العلمية التي يصدرها المركز، فيخصص فيها باب خاص تحت عنوان (فعاليات علمية ذاتية لطلاب المعهد العالي للعلوم الأمنية) وينشر في هذا الباب أعمال الطلاب التي تدخل تحت ثلاثة عناوين رئيسية (ملخص موسع، ملخص وجيز مصطلحات علمية).

وان وقوف الطلاب والقراء على طريقة استعمال هذه المراجع المختصرة يجعلهم يقفون على كثير مما هو مؤلف حول موضوع يبحث فيه، فيكوِّن وبفترة قصيرة فكرة شاملة عن ذلك الموضوع، مادامت في متناول يده على شكل ملخصات، ولعل تدريب الطلاب على فن التعامل مع الملخصات باعتبارها مصادر سريعة للمعرفة يعتبر من الأمور التي يحسن أن ندرب عليها طلابنا في المعهد العالي للعلوم الأمنية.[٢٧]

الهوامـش

١ ـ فاندالين، ديوبولد ب. مناهج البحث في التربية وعلم النفس ترجمة محمد نبيل نوفل وآخرون. مكتبة الانجلو المصرية القاهرة: ١٩٦٩م.
٢ ـ خيري، السيد محمد وآخرون. علم النفس التربوي.. اصوله وتطبيقاته. مطبوعات جامعة الرياض. ١٩٨٣م.
٣ ـ منصور، طلعت. التعلم الذاتي وارتقاء الشخصية. مكتبة الأنجلو المصرية. القاهرة. ١٩٧٧م.
٤ ـ وقد جاء في لسان العرب ـ طبعة دار المعارف ص. ١٦٤. واهله لذلك الامر تاهيلاً وأهله.. راي له اهلاً واستاهله استوجبه. «واهلك الله للخير تاهيلاً».
٥ ـ Study in the U.S.A.

٦ ـ دليل برامج المعهد العالي للعلوم الامنية. ١٤٠٧ ـ ١٤٠٨هـ. ١٩٨٧ ـ ١٩٨٨م.
٧ ـ خطاب رئيس قسم العلوم الاجتماعية بتاريخ ١٤١٠/٣/١٠هـ المقدم لجلسة مجلس المعهد رقم (١٠) الدورة الخامسه
٨ ـ صالح، احمد زكي. التعلم اسسه ونظرياته. مكتبة النهضة المصرية. القاهرة: ١٩٥٩م.
٩ ـ كيد، ج. ز. كيف يتعلم الكبار. المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم. الطبعة الثانية. القاهرة: ١٩٨٤م.
١٠ ـ كانتور، نثنايل المعلوم وعملية التعليم والتعلم. ترجمة حسن سلامة الفقي وآخرون. دارالنهضة العربية القاهرة بلا تاريخ.
١١ ـ فايز اورفلي «علم النفس» مذكرات دورة اعداد مربيات رياض الأطفال. الاتحاد النسائي دمشق ١٩٧٣م.
١٢ ـ خيري، السيد محمد وآخرون. علم النفس التجريبي مطبوعات جامعة الرياض. بلا تاريخ.
١٣ ـ وزارة التعليم العالي في سورية. تخصص النسبة ١٠٪ للطلبة الحاصلين على الثانوية العامة من المملكة العربيةالسعودية.
١٤ ـ محمد علي الخولي. قاموس التربية. دارالعلم للملايين. بيروت ١٩٨١م.
١٥ ـ افانزيني، غي. الجمود والتجديد في التربية المدرسية. ترجمة عبدالله عبدالدايم. دارالعلم للملايين. بيروت: ١٩٨١م.
١٦ ـ هليمان، رونالد ت. طرق التدريس. ترجمة ابراهيم محمد الشافعي. عمادة شئون المكتبات. جامعة الملك سعود ١٤٠٣هـ ـ ١٩٨٣م. الرياض.
١٧ ـ مورغان، كليفوردت. جيمس ديز. فن الدراسة. ترجمة فؤاد جميل. مكتبة الحياة. بيروت.

١٨ ـ تشارلز ولفورد وآخرون. تقريرالفريق الزائر من مجلس كليات الدراسات العليا بالولايات المتحدة الأمريكية عن المعهد العالي للعلوم الامنية رمضان ١٤٠٨هـ الموافق مايو ١٩٨٨م .

١٩ ـ استمارة بيان بالنتائج الدراسية. المعهد العالي للعلوم الأمنية.

٢٠ ـ اليوسف محمد صالح محمد. حنان عيسى سلطان. الاتجاهات المعاصرة في طرق تدريس علوم الحياة ومناهجها. دارالعلوم للطباعة والنشر ١٤٠٣ ـ ١٩٨٣م . الرياض.

٢١ ـ حاج عيسى، مصباح وآخرون. مراكز مصادر التعلم وادارة التقنيات التربوية مكتبة الفلاح الكويت ١٤٠٢هـ ـ ١٩٨٢م.

٢٢ ـ Bloom.

٢٣ ـ المنظمة العربية للثقافة والعلوم. ادارة التربية وتطوير مناهج تعليم القراءة في مراحل التعليم العام في الوطن العربي. تونس ١٤٠٤ ـ ١٩٨٣م.

٢٤ ـ المجلة العربية للثقافة «الكتاب» المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم السنة الثالثة العدد الرابع مارس / أذار ١٩٨٣م.

٢٥ ـ شلبي، احمد. كيف تكتب بحثاً او رسالة. مكتبة النهضة المصرية . الطبعة الخامسة القاهرة ١٩٦٦م .

٢٦ ـ Peter.

٢٧ ـ Colin.


الملحـــق

بطاقة رصد
فعاليات طالب المعهد العالي للعلوم الأمنية
بمجال الدراسات التأهيلية والتكميلية

اسم الطالب: ...

الجهة الموفدة له: .... على نفقته الشخصية ☐

مرتبته الوظيفية: .... رتبته العسكرية: .....

عدد سنوات خبراته الوظيفية: ☐ كتابة:

عدد السنوات

المهام الوظيفيـة التي عمل بهـا بدءأ من آخـر عمـل
١ ـ ☐
٢ ـ ☐
٣ ـ ☐
٤ ـ ☐
٥ ـ ☐

الدرجة العلمية التي يحملها. جامعية. .... عدد سنوات ..... الدولة

اسم الجامعة .. الدراسة الدرجة

☐

☐

☐

عسكرية ....

البرناج الذي قبل به: ....

التخصص الذي سيدرسه: ....

الدراسات التي طلبت منه: تأهيلية ☐ تمكيلية ☐

الكتب والمراجع التي طلبت منه: تاريخ التكليف / / ١٤هـ — / / ١٩م

المؤلف	عنوان الكتاب	سنة الطبع	عدد صفحاته
١ ـ	....	....	....
٢ ـ	....	....	....
٣ ـ	....	....	....
٤ ـ	....	....	....
٥ ـ	....	....	....

الأسباب الموجبة، من وجهة نظر رئيس القسم ☐ عميد المعهد ☐

١ ـ ....

٢ ـ ....

٣ ـ ....

٤ ـ ....

٥ ـ ....

بطاقة رصد
فعاليات طالب المعهد العالي للعلوم الأمنية
بمجال الدراسات التأهيلية والتكميلية

الفعاليات التي أنجزها الطالب . أثناء قراءته للكتاب.

اسم المؤلف .... وعنوانه

قراءة متعمقة، وقد أعد عنه تقريرا وافيا، بدليل المؤشرات التالية.

- الأيام التي استغرقتها قراءة الكتاب.

تاريخ اليوم

	٠ ١ ٢ ٣ ٤ ٥ ٦ ٧ ٨ ٩ ١٠ ١١ ١٢ ١٣ ١٤ ١٥ ١٦ ١٧ ١٨ ١٩ ٢٠ ٢١ ٢٢ ٢٣ ٢٤	
▽ وقت البدء		
⚠ وقت الانتهاء / / ١٤هـ		/ / ١٩م
زمن دراسة / /		/ /
/ /		/ /
/ /		/ /
/ /		/ /
/ /		/ /
/ /		/ /
/ /		/ /

مجموع عدد الساعات التي تم فيها قراءة الكتاب وأعداد تقرير عنه ☐ ساعة

وقد بلغ عدد الأيام التى أنجز فيها العمل ☐ يومـا

بطاقة رصد

فعاليات طالب المعهد العالي للعلوم الأمنية

بمجال الدراسات التاهيلية والتكميلية

(دوّن في كل حقل عدد الكلمات التي قرأتها في الساعة، وعلى وجه التقريب)

رقم متسلسل	مؤشرات للرصد	أداء العمل		القراءة			متوسط عدد الكلمات بالساعة	اقـرأ جيـدا بيـانـات ومؤشـرات الجدول في الصفحة التالية، ثم اعمل على تدوين ملاحظات هذا الجدول فهو مد صمم لمنفعتك الشخصية.
	البيـــان	اختياري	واجب	تصفح	جـــادة			
					بدون كتابة	مع كتابة		
١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩ ملاحظات شخصية
	تطور سرعة القراءة	×						
١	في اليوم الأول							
٢	في اليوم الثاني							
٣	في اليوم الثالث							
٤	في اليوم الرابع							
٥	في اليوم الخامس							
٦	في اليوم السادس							
٧	في اليوم السابع							
٨	في اليوم الثامن							
٩	في اليوم التاسع							
١٠	في اليوم العاشر							

ورقة عمل رقم (٣)

رأي الطالب بالكتاب:

أجب عن التساؤلات التالية، بما لا يزيد عن سطرين لكل منهما:

١ هل يتفق عنوان الكتاب مع ما يحتويه من معلومات؟

٢ ـ ما المعلومات التي ترى اضافتها للكتاب ليكون متكاملا؟

٣ ـ ما رأيك في لغة الكتاب العربية؟ أو بالترجمة إن كان مترجماً؟

٤ ما رأيك في أسلوب عرض الأفكار في الكتاب من الناحية العلمية؟

٥ ـ ما رأيك في ترتيب أبواب، وفصول، وموضوعات الكتاب؟

٦ ـ هل المؤلف ظاهر الأثر في معالجة الموضوع أم أنه مجرد ناقل عن المراجع؟

٧ ـ هل المؤلف يتصف بالموضوعية والعلمية أو التعصب والتحيز في عرضه للآراء والأفكار في بالكتاب؟

٨ ـ بعد قراءتك للكتاب هل تشعر بحاجتك لمزيد من القراءات؟ حدد وجهتك؟

بطاقة رصد

ضع اشارة «×» أو أكثر امام كل بيان من البيانات العشرة المتضمنة في الجدول وبما يتفق والمهارة أو المهارات التي نمت لديك نتيجة قراءتك للكتاب.

جدول رقم ٢		العمل		العدد المطلوب		مهارات القراءة				بعض المهارات العلمية التي يتوقع لها ان تنمو لدى الطالب نتيجة قراءته للكتاب												التمكن من أساليب البحث العلمي	اضف اية مهارات غير ما ذكر			
	البيان	احتباري	واجب	لكل فصل	بكامل الكتاب	تصفح	جادة	قراءة مع كتابة	عدد الكلمات بالساعة	التعرف	الفهم	التحليل	التركيب		دقة الملاحظة	التقويم	حسن النقد	البحث عن نقاط رئيسة	التعبير اللفظي	التعبير الكتابي	كسب مصطلحات علمية					
١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠	١١	١٢	١٣	١٤	١٥	١٦	١٧	١٨	١٩	٢٠	٢١	٢٢	٢٣	٢٤	٢٥	..	..
١	صفحة الغلاف		×		١		×	×																		
٢	الفهرس		×		١		×	×																		
٣	تقليب صفحات الكتاب	×				×																				
٤	بطاقة مرجعية		×		١		×	×																		
٥	بطاقة مستخلص		×	٥			×	×																		
٦	بطاقة راي شخصي		×	٥			×	×																		
٧	مصطلحات علمية		×	١٠			×	×																		
٨	الاعلام بالكتاب		×		٥		×	×																		
٩	أسئلة ومشكلات علمية		×	٥			×	×																		
١٠	مراجع الكتاب				٥		×	×																		

■ مراجعات الكتب التدريبية

التدريب الاداري وأثره في مستوى أداء القيادات الوسطى مع التطبيق على جهاز الشرطة

تأليف: العقيد الدكتور السيد حلمي الوزان
مراجعة: الأستاذ الدكتور حسن احمد توفيق

التقديـــــم:

تم تقسيم هذا العرض لموضوع «التدريب الاداري وأثره في مستوى أداء القيادات الوسطى مع التطبيق على جهاز الشرطة» الى ثلاثة أجزاء.. هي كما يلي: وصف الكتاب، الهدف من الدراسة، عرض موجز لمحتويات الكتاب، ويتم استعراضها من خلال تسعة أبواب يسبقها باب تمهيدي يعقب ذلك أهم النتائج وتوصيات تلك الدراسة، واخيراً تقويم الكتاب لابراز أهم المزايا والانتقادات العلمية له.

وصف الكتاب:

الكتاب مقسم الى تسعة أبواب رئيسية كل باب منها مقسم الى فصلين وكل فصل مقسم الى مبحثين ويقع الكتاب في ٨٨٧ صفحة بالاضافة الى باب تمهيدي وملحق يقع في ٣٠٠ ثلاثمائة صفحة يتضمن الجداول الاحصائية والرسوم البيانية الخاصة بالدراسة الميدانية، وقد طبع هذا الكتاب بشركة مطابع الطبجي بميدان لاظوغلي بالقاهرة عام ١٩٩٠م.

هدف الدراسة:

لما كان التدريب عنصراً هاماً من عناصر التنمية في مختلف مجالاتها الاجتماعية والاقتصادية والادارية، فقد أصبح من الضروري الاهتمام به من أجل رفع الكفاءة الانتاجية للعاملين وخاصة في مجال العمل الأمني. حيث تعتبر وزارة الداخلية من أهم أجهزة الخدمات بالدولة فتنفرد أوجه انشطتها في مختلف الميادين سواء كانت سياسية أم اجتماعية أم

اقتصادية أم ادارية أو غيرها بالاضافة الى مهامها الأمنية وهذه المسئوليات الجسيمة تحتاج الى قادة من الشرطة على مستوى عال من الكفاءة بصفة دائمة ومستمرة وهذا لا يتأتى الا بتنمية قدرات القوى البشرية العاملة بجهاز الشرطة.. والتدريب هو الوسيلة التي يمكن بها تحقيق كفاية المنظمات في ظل هذا العالم الذي تتزايد فيه موازين التقدم التقني في مجالات الأمن المتعددة.

وقد تركزت الدراسة على شريحة واحدة من المستويات القيادية بجهاز الشرطة وهي مستوى القيادات الوسطى ويرجع ذلك للأسباب التالية:

أولاً: أن القيادات الوسطى هي ذلك المستوى الذي يقع على عاتقه تنفيذ المهام والمسئوليات الجسيمة التي يتولاها جهاز الشرطة بالاضافة الى أنه المستوى المسئول عن اخفاق المستوى الأدنى. (الاشراف الأول) في القيام بواجبات وظيفته مسئولية مباشرة، فهو بحق يعتبر عصب الادارة وديناميكيتها.

ثانياً: ان القيادات الوسطى هي القدوة والمسئولية مسئولية الزامية بتدريب المستويات الدنيا بمواقع العمل عن طريق التوجيه وتصحيح الأخطاء.

ثالثاً: كذلك فإن القيادات الوسطى هي حلقة الوصل بين القيادات العليا والمستويات التنفيذية الدنيا.

رابعاً: بالاضافة الى ما تقدم فإن القيادات الوسطى هي الوعاء الذي يختار منه العناصر القيادية الصالحة لتولي مناصب القيادات العليا، فإذا أحسن تدريبها ورفع كفاءتها وقدراتها ومهاراتها سيكون ذلك بمثابة إعداد كوادر ذوي كفاءة عالية لتولي المراكز والمسئوليات الرئيسية بجهاز الشرطة قادرة على العطاء واتخاذ القرارات الرشيدة ووضع الخطط ورسم السياسات الفعالة من مجال العمل الأمني.

عرض موجز لمضمون الكتاب:

الباب التمهيدي:

في هذا الباب قام الباحث بايضاح نطاق الدراسةالذي يتمثل في التدريب الاداري فقط وأثره على مستوى القيادات الوسطى، كما عالج الباحث بعض المفاهيم التي جنح بها بعض

القادة الاداريين عن الأسس التي يقوم عليها التدريب والتي تسود معظم الأوساط الادارية وخاصة في الدول النامية، والتي ساهمت في تدني النتائج المخففة من الجهود التدريبية في تلك البلاد من ناحية ومن ناحية أخرى أدت الى انعدام الثقة بالتدريب وانصراف المتدربين أنفسهم عن الاهتمام بما بدور حولهم في قاعات التدريب، ثم انتقل الباحث الى استعراض الفلسفة التي يقوم عليها التدريب وأبرزها في أربع نقاط أساسية هي:

- التغير والتوفيق بين هيكل الوظيفة من ناحية ومتطلبات التغير الاقتصادي والتقني من ناحية أخرى.
- الرقابة والسيطرة على العمليات الادارية بالغة التعقيد لأن الجوانب البشرية السلوكية تتداخل فيها مع الجوانب المادية والفنية.
- الانتماء الى المنظمة وخلق علاقة ايجابية أبعد من نطاق التنظيم الرسمي بين الفرد والمنظمة، وتجميع مصلحة كل منها في قالب واحد.
- حل المشكلات الادارية واستخدام الوسائل العلمية في حل المشكلات المعقدة.

الى جانب ذلك أشار الكتاب الى أن التدريب ليس قاصراً على الدول النامية فقط ولكن أيضاً بنيت سياسات تدريبية تطلعية في الدول المتقدمة فمع التطور التقني، والابداع المستمر في العالم تتولد الحاجة الى مواكبة هذا التطور والتعرف على معطيات العصر وتسخيرها لخدمة المجتمعات البشرية، وهذا لا يكون الا بالتدريب المنظم المخطط حتى تتوازى عملية اعداد الكوادر البشرية والكفاءات المطلوبة مع كل جديد ومع كل تغيير في كافة مجالات العمل.

الباب الأول:

يستعرض هذا الباب من خلال فصلين عن ماهية التدريب في اللغة وعند علماء الادارة ثم تعرض لتنازع الباحثين في الادارة عن مفهوم التدريب واتجاهاتهم والنظريات التي وضعت في هذا المجال وأعقب ذلك وضع تعريف متكامل للتدريب هو أن التدريب عملية مخططة مركبة متكاملة مستمرة تهدف الى تنمية قدرات الفرد وتغيير سلوكه واتجاهاته للارتقاء بمستوى ادائه في العمل المكلف قيامه به في جميع مراحله الوظيفية مما يعود بالنفع على المنظمة في أقصر وقت ممكن بأقل تكلفة ممكنة في ظل الامكانات المتاحة وبأقل جهد.. ثم تعرض الكتاب

للتفرقة بين التدريب وما يتشابه معه من مسميات أخرى كالتعليم والخبرة والتأهيل والتنمية.

وانتقل الباب أيضاً للحديث عن التعريف بالادارة الوسطى في الخدمة المدنية ثم من خلال الوثائق الشرطية استخلص التعريف بالقيادات الوسطى بجهاز الشرطة وأوضح أهمية التدريب لهذا المستوى.

وتحدث الباب كذلك عن سيكولوجية التدريب، وأثره في تغيير الاتجاهات حيث لم تعد جهود التدريب تنحصر في تطوير المعلومات والخبرات والمهارات المتخصصة التي ترتبط بطبيعة العمل فحسب بل تعدتها الى أعماق النفس البشرية واتجاهات الفرد والجماعات لتوثيق أواصر التكامل والتعاون بين أفراد المنظمات المختلفة وبينهم وبين الجمهور ليس فقط من النواحي السلوكية الظاهرية بل أيضاً من النواحي السيكولوجية.

وبذلك فإن التدريب يجب أن يؤخذ على أنه أحد المواقف التي يترتب عليها تعديل في سلوك الانسان الظاهر Overt Behavior أو تعديل في سلوكه الباطن Cavert Behavior والذي يتكون من مجموعة كبيرة من الاتجاهات والتعقيدات والدوافع التي يسلك على أساسها الطريق المخطط الذي استهدفه التدريب.

الباب الثاني.

تناول الباب الثاني بالدراسة التخطيط لتدريب مستوى القيادات الوسطى، فأوضح حتمية التخطيط التدريبي لهذا المستوى حيث أن التدريب نظام متكامل له مدخلات تتمثل في الأفراد والامكانات المادية والمعلومات من كافة الوظائف التي يتطلبها التدريب، ومخرجات تتمثل في الأهداف والنتائج التي يسعى الى تحقيقها.

وسرد هذا الباب مراحل العملية التخطيطية للتدريب بدءاً من دراسة الاحتياجات التدريبية وتحديد المنهج التدريبي المناسب ومحتوياته، واختيار المدربين والمتدربين وتحديد الأساليب التدريبية النظرية والعملية المطلوبة بالاضافة الى ذلك تحديد المعينات السمعية والبصرية والالكترونية اللازمة لتشغيل البرنامج التدريبي، وانتهاءا بوضع خطة شاملة لتقويم البرنامج التدريبي ونتائجه واستماراته، وقد أوضح أن فشل أو نجاح البرنامج

التدريبي انما يتوقف الى حد كبير على مدى دقة التخطيط للعملية التدريبية، ثم تطرق الى أن حتمية التدريب تأتي من حقيقة هامة هي انه لا توجد منظمة تستطع أن تحقق الكفاءة في نفس الوقت الذي تسمح بزيادة نقص الآداء بين قوة العاملين بها وحتى في ظل توازن العمالة اذا لم ينتظم برنامج تدريبي لها بصفة مستمرة، كما أن حتمية التدريب تأتي أيضاً من الادارة المنظمة لتخطيط القوى العاملة بها حتى ىستطيع تحديد مستويات التعيين وتوقعات الاستغناء والتنبؤ بالاحتياجات المستقبلية من القوى العاملة لتنظيم سياسة فعالة للتدريب.

واستعرض الباب ايضاً لمقتضيات التخطيط لتدريب القيادات الوسطى التي قسمها الى مقتضيات سلبية تتمثل في النقص في كفايات القوى العاملة وارتفاع معدلات الغياب عن موقع العمل وعدم مسايرة الفرد للتقدم التقني، والعجز الشديد في عدد المدربين الأكفاء، واعداد المرشحين لتولي المناصب القيادية اما المقتضيات الايجابية فتشمل الآتي.

تنمية ورفع مستوى الآداء وترشيد اتخاذ القرارات والتغيير في الهيكل التنظيمي للجهاز والبواعث النفسية للتخطيط التدريبي، وقد أشار الكتاب الى كيفية تقدير هذه المقتضيات حسابياً.

وتعرض الباب كذلك الى السمات الواجب تنميتها في القيادات الوسطى بجهاز الشرطة والتي تتمثل في أربع مهارات أساسية هي.

المهارات الذاتية، والمهارات الفنية، والمهارات الانسانية، والمهارات الذهنية، وأوضح الأساليب العلمية في تنمية تلك المهارات، وفي نهاية هذا الباب تم ايضاح أن مسئولية التدريب تقع على عاتق القادة الاداريين سواء على مستوى المنظمة أو في مواقع العمل.

الباب الثالث:

تناول هذا الباب ـ المراحل التي تمر بها عملية التخطيط التدريبي وهي ذات أبعاد أساسية ترتكز على عدة محاور هي:

جمع البيانات والمعلومات وتحديد المشكلات، وتصميم البرنامج التدريبي ومن خلال فصلين تحدث في الأول عن مفهوم الاحتياجات التدريبية والتي تعني تحديد مواطن النقص أو الضعف الموجودة أو المتوقعة سواء من الناحية الفنية أو الانسانية أو المعلومات والقرارات

والسلوك والاتجاهات المراد تنميتها او تغييرها في عدد من العاملين واشار الى أن الهدف من تحديد الاحتياجات التدريبية هو تحديد التغيرات والتطورات المطلوب اجراؤها في معلومات العاملين وخبراتهم ومهاراتهم واتجاهاتهم وسلوكهم لرفع آدائهم والتغلب على المشكلات التي تعترض تحقيق أهداف المنظمة وقد استعرض الفصل المصادر التي يمكن عن طريقها التعرف على تلك الاحتياجات وهي.

توصيف الوظائف التي يشغلها المتدربون أو التي سيشغلونها.. تحليل النظم، تحليل الفرد، معدلات الآداء، شكاوى الجمهور، تقارير التفتيش، تقارير الكفاية، آراء الرؤساء المباشرين، تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها.

والى جانب ما تقدم فقد استعرض هذا الباب الامكانات التدريبية الواجب توافرها لدى المنظمة وحصرها في ثلاثة عناصر أساسية هي:

أولاً: قاعات التدريب النظرية، وقاعات التدريب العملية، وأوضح الصفات الواجب توافرها في كل منهما لتحقيق الغرض.

ثانياً: اختيار المدربين الأكفاء: حيث أثبتت الدراسة انه اذا كان التدريب ينطوي على القاء محاضرات أو قيادة مناقشة فإنه قد يكون من الضروري الاستعانة بمحاضرين متخصصين ليس في المجال الذي يراد التدريب عليه فحسب بل يجب أيضاً أن يكون دارساً لفن التدريب فلا يشترط في المدرب أن يكون استاذاً جامعياً متخصصاً في علم معين فحسب بل يجب أيضاً أن يكون ملماً الماماً كاملاً بعملية التدريب واصوله وقواعده حتى يكون مؤثراً وفعالاً، ومن الخطأ أيضاً افتراض أن كل شخص يقوم بعمله بطريقة سليمة وبكفاءة عالية أن يكون مدرباً على درجة عالية من الكفاءة فالخبرة العملية تدل على أن هناك كثيراً من القادة الذين يتميزون بكفاءة في أعمالهم ليسوا بنفس الكفاءة اذا ما أسندت اليهم مهام التدريب.

ثالثاً: نفقات التدريب: وهي من أهم الامكانات التدريبية التي يجب توافرها ويفقد التدريب اهميته ما لم تراع الادارة الاقتصادية له.

واستعرض في هذا الباب ايضاً طرق اختيار المتدربين وان التدريب لرجال الشرطة يجب أن يكون اجبارياً لكل ضابط سيشغل منصباً من المناصب القيادية وفقاً لدراسة علمية

عملية من واقع بيئة العمل للاحتياجات التدريبية مع مراعاة تحديد مستوياتهم وتصنيفهم داخل الدورة التدريبية لتحقيق التجانس فيما بينهم من ناحية وسهولة تقويمهم في نهاية الدورة من ناحية أخرى، ويجب توافر شرطين أساسيين للمتدرب هما: الرغبة في الالتحاق بالدورة والدافع الشخصي لاستيعاب البرنامج.

انتقلت الدراسة في هذا الباب الى كيفية تصميم البرنامج التدريبي للدورة وتحديد أسبقيات المواد في كل برنامج مع مراعاة الضوابط التالية:

سد النقص في معارف وقدرات ومهارات المتدربين ومعالجة القصور في سلوكهم واتجاهاتهم.

كذلك استعرض هذا الباب عملية التحفيز واهميته للمتدرب ونتائج الدورة ويقصد به ايقاظ وتقوية الرغبة في الوصول الى غايته وتحدث عن النظريات المختلفة في الحوافز وأنواعها المادية والمعنوية.

وأخيراً تحدث الباب عن سجلات التدريب مقرراً أنها من أهم الوثائق التي تساعد على دفع حركة النشاط التدريبي وتنفيذ العملية التدريبية بانتظام يسرد كما سرد لأنواع هذه السجلات ووضع مقترحات بشكل هذه السجلات حسب الهدف أو الغرض المحدد لها وأوضح كيفية تخزينها وبرمجتها داخل الحاسب الآلي وكيفية محاكاته لاسترجاعها مرة أخرى في أقصر وقت وأقل مجهود وتكلفة.

الباب الرابع:

واستعرض هذا الباب للأساليب التدريبية النظرية التي ترتكز على نقل المعلومات والخبرات والمعارف عن طريق التلقين والمناقشة والمحاكاة للمواقف والمشكلات وتم حصر الأساليب النظرية في المحاضرة والندوة، والمناقشة وأضاف الى أنه يرتبط بعملية تحديد الموضوعات بالبرنامج التدريبي، تحديد طريقة التدريب أو الأسلوب المناسب الذي سيتبعه المدربون في نقل المعلومات للمشتركين في البرنامج وبطبيعة الحال يمكن اختيار أكثر من أسلوب للقيام بالعملية التدريبية.

الباب الخامس:

تناول هذا الباب الأساليب التدريبية التطبيقية بالشرح والمناقشة المستفيضة لتلك الأساليب وهي أسلوب دراسة الحالة والخطوات الواجب اتباعها في هذا الأسلوب والعناصر الأساسية له ثم انتقل الى أسلوب لعب الأدوار والأساس النظري له ومراحله وأعقب ذلك بأسلوب المباريات الادارية وأسلوب الممارسة الفعلية لاتخاذ القرار وأسلوب التدريب الذاتي لريفانز وأخيراً أسلوب تدريب الحساسية وعناصره وأهدافه ومميزاته.. وترتكز هذه الأساليب على الممارسة الفعلية لواجبات الوظائف ببيئة العمل ومحاكاة ممارستها.

الباب السادس:

استعرض هذا الباب التدريب بطريق البرامج وعالج هذا الباب كيفية اختيار النماذج التدريبية المبرمجة لاستخدامها في عملية التدريب لزيادة ادراك المتدربين بالمشكلات وأساليب علاجها بمنطق واضح ملموس، وقد تضمن الباب ضرورة استخدام الكمبيوتر في عملية التدريب فقد دلت الدراسات ان استخدام الكمبيوتر في مجال التدريب يساهم بطريقة فعالة في تنمية المهارات والمفاهيم في مجالات المعرفة المختلفة وتنمية القدرات على النشاط وحل المشكلات والتفكير الناقد الابتكاري، هذا فضلاً عن اثارة الدافعية وجذب انتباه المتدربين علاوة على امكانية استخدام الكمبيوتر في اختيار المتدربين وتصنيفهم بل وفي ادارة المواقف التدريبية، والمشكلات العملية في مدخلاته وعرض الحلول المنطقية والقرارات في المخرجات.

الباب السابع:

يعالج هذا الباب كيفية متابعة وتقويم العملية التدريبية بعد عرضه للتعريف بعملية المتابعة والتقويم كما القى هذا الباب الضوء على بعض المصطلحات المستخدمة في عملية التقويم حيث عرف الآداء بأنه انجاز الفرد للمهام المسندة اليه، اما معدلات الآداء فيقصد بها تلك الوسائل والأساليب المستخدمة لتحديد كمية معينة من العمل خلال فترة زمنية مناسبة، «لامكان القيام بعملية المقارنة بين ما تم انجازه باستخدام شيء ما كمؤشر لما يجب انجازه، ثم تم تحديد مفهوم تقويم الآداء الذي يقصد به» تقدير عمل الفرد في فترة سابقة

كأساس تعتمد عليه الادارة في اتخاذ القرارات الخاصة والتي تتصل بما يلزمه من تدريب ومراجعة في المكافآت أو تقدير زيادة أجرة أو الترقية أو فصله أو ابعاده عن الخدمة، والهدف الأساسي من تقويم الآداء هو التأكد من مطابقة نتائج العمل للأهداف المحددة له، وتكمن اهمية تقويم الآداء ووضع معدلات له في أنه يعتبر مقياساً موضوعياً تقاس به كفاءة الفرد وانتاجيته.. أي تحديد مستويات الآداء الفعلية والكشف عن الفجوة القائمة بينها وبين مستويات الآداء المطلوب تحقيقها وهو ما يمكن به التعرف على الاحتياجات التدريبية، ثم تطرق بعد ذلك الى مراحل عملية التقويم للنشاط التدريبي وهي ثلاث مراحل أساسية هي.

المرحلة الأولى: يتم فيها تقويم البرنامج التدريبي قبل التنفيذ للتأكد من أنه سليم من الناحية العلمية ويحقق الهدف الذي صمم من أجله.

والمرحلة الثانية: يتم فيها تقويم البرنامج التدريبي أثناء التنفيذ للتأكد من أنه يسير في الخط المرسوم له.

والمرحلة الثالثة: يتم فيها تقويم البرنامج التدريبي بعد التنفيذ للتأكد من تحقيقه للأهداف المرجوة منه.

ثم انتقل بالدراسة الى وضع معايير موضوعية مختلفة للتقويم لمعرفة معدلات التغيير في المعرفة والسلوك والاتجاهات والقدرات والمهارات كما تضمن الباب الحديث عن الأساليب تقويم البرنامج التدريبي التي قسمت الى طرق قياس موضوعية وشخصية وطرق قياس مباشرة وغير مباشرة والمقاييس المتعددة ثم تعرض الى صعوبات عملية التقويم وانتهى الباب بعمل رسم تخطيطي يوضح عملية تقويم النظام التدريبي يبرز مراحله وعناصره وأساليبه.

البابان الثامن والتاسع:

افرد الباب الثامن للدراسة الميدانية والتي تضمنت تقويم البرنامج التدريبي لمستوى القيادات الوسطى بجهاز الشرطة قبل وبعد التدريب، وذلك من خلال أربع استمارات استقصاء رأى المتدربين والمدربين والقائمين على تصميم البرنامج التدريبي والمشرفين المباشرين للمتدربين بمواقع العمل.

وقد حرص الباحث في اختيار العينات من المتدربين محل الدراسة ان تكون ممثلة لجميع

المناطق على مستوى الجمهورية (المنطقة المركزية) القاهرة والجيزة.. مديرية أمن الاسكندرية، مناطق الوجه البحري.. منطقة القناة، المنطقة الثالثة، وأخيراً المناطق النائية كما مثلت العينات المختارة أيضاً جميع الادارات والمصالح بجهاز الشرطة أي أنها كانت ممثلة من الناحية النوعية والجغرافية، للضباط العاملين بوزارة الداخلية وذلك بهدف استنباط مجموعة من النتائج على درجة عالية من اليقين والثقة تمكن من الوصول بالمقترحات والتوصيات المناسبة التي يمكن تطبيقها والقياس عليها.

كما حرصت الدراسة على اختبار صحة العينات المختارة ونتائج الدراسة بالمعادلات والقوانين الاحصائية التي أثبتت أنها صحيحة بدرجة ثقة ٩٩٪ ومن خلال الدراسة النظرية والوصفية اتضح أن التدريب عملية معقدة ومركبة فهو نظام تتداخل فيه العوامل التي تقرر إمكاناته، وتلك التي تحدد فلسفته وخطته ونظامه وأسلوبه، تلك التي تكيف الظروف التي تسبقه وتعاصره وتتلوه ويتوقف على اتجاهات وقيم وقدرات فئات مختلفة، منها القائمون على التدريب والمدربون والمتدربون والقادة الاداريون، لذلك فإن لم تحسن الأجهزة المسئولة عن التدريب تخطيطه وفق دراسة علمية اقتصادية دقيقة ومستمرة سيكون بلاشك عملاً شكلياً مظهرياً فيه مضيعة للوقت والجهد والمال ولا فعالية ولا عائد ولا ثمرة منه.

وكان للدراسة الاحصائية التحليلية لحوالي ثلاثمائة وخمسين جدولاً ورسماً بيانياً أثرها البالغ في اثراء البحث من الناحية العلمية حيث تم التوصل من خلالها الى مجموعة من النتائج والتوصيات تم عرضها في الباب التاسع والتي كان من أهمها مايلي:

النتائــــــــج

أولاً: تم تحديد مقياس ومعيار كمي لقياس عائد استثمار التدريب للقيادات الوسطى بجهاز الشرطة خلال فترة تدريبية شملت أربع سنوات تدريبية.

كما تبين أن معدلات التغيير التي أحدثها التدريب في رفع كفاءة المتدربين قد بلغت نسبتها كالآتي:

رفع نسبة معدلات التغيير في السلوك ١١٪.

رفع نسبة معدلات التغيير في الآداء ١١,٥٪.

رفع نسبة معدلات التغيير في المعلومات والمعرفة ٢٦٪.

وان متوسط نسبة معدلات التغيير في العناصر الثلاثة السابقة باعتبارها مكونة للكفاءة بلغت ١٣٪ وهي نسبة ضئيلة لا تتفق مع تكلفة الإنفاق على التدريب والتي بلغت حوالي ٥٠٠٠ جنيه للفرد خلال الدورة الواحدة.

كما أسفرت الدراسة عن تعدد أجهزة التدريب الأمر الذي أدى الى الخلط بين التدريب والسياسة التعليمية، وعدم التنسيق بين الخطط التدريبية لجميع الجهات القائمة على التدريب وأيضاً عدم وجود معدلات محددة ودقيقة لمستويات الآداء مما أدى الى عدم الربط بين محتويات البرنامج التدريبي والمشكلات العملية وعدم تقويم أداء المتدربين بقياس كفاءتهم وتحديد عائد استثمار التدريب بالنسبة للجهاز.

ثانياً: عدم اشتراك القادة بمواقع العمل في اعداد البرنامج التدريبي مما افقده الموضوعية في مناهجه.

ثالثاً: نقص الامكانات بالنسبة للتدريب المعملي والمبرمج والتركيز على الأساليب التدريبية التقليدية.

رابعاً: عدم رغبة المتدربين في الالتحاق بالدورة التدريبية حيث أوضحت النتائج أن نسبة تمثل ٦١٪ من المتدربين قد ألحقوا بالدورة هروباً من ضغط العمل، أو انه غير مرغوب فيه من رئاسته أو الحرص على انهاء بعض مصالحه الخاصة خلال فترة التدريب.

خامساً: ان نسبة ٥٠٪ من مواقع العمل لا يرغب صباطها في التدريب وذلك للأسباب التالية:

- خشية فقدهم لمنصبهم الوظيفي المتميز.
- انخفاض دخلهم الشهري بنسبة قد تصل الى ٥٠٪.
- عدم تقدير الرؤساء لهم بعد عودتهم من الدورة.
- عدم وجود مزايا مؤثرة للتدريب في السلم الوظيفي مادياً أو معنوياً وعلى نحو يخالف المادة ١٧ من القرار الجمهوري بالقانون رقم ١٠٩ لسنة ١٩٧١م الخاص بهيئة الشرطة.

سادساً: عدم موافقة بعض القيادات على التحاق الضباط بالدورة التدريبية.

اما لسد العجز ودرءاً للمسئولية.

أو لعدم الإيمان بجدوى التدريب.

سابعاً: عدم وجود ميزانية مستقلة للتدريب الأمر الذي يجعل تنفيذ مراحله مرتبطاً بما يتاح

من اعتمادات مالية وليس ما يجب أن يحققه التدريب من أهداف وفقاً للخطة الموضوعة.

ثامناً: عدم وجود خطة علمية متكاملة للمتابعة وتقويم العملية التدريبية خاصة فيما يتعلق بنتائج وأثر التدريب بعد عودة المتدربين لمواقع العمل.

التوصيـــــــات

أسفرت الدراسة عن التوصيات التالية:

أولاً: إن تحقيق غاية التدريب بالنسبة لجميع الفئات والمستويات بجهاز الشرطة يستلزم اسناده الى جهة اشرافية واحدة مناط بها التخطيط ومتابعة تنفيذه وتقويمه.

ومن ثم يتم فصل الجهات التدريبية عن الأجهزة القائمة بالتعليم على ان يكون لكل منهما رئاسته وبناءه التنظيمي الذي يتفق مع المهام المسندة اليه على النحو المفصل بالبحث.

ولما كان التعليم هو مرحلة ضرورية سابقة على التدريب وان الأخير امتداد طبيعي وتطبيقي للتعليم فإن الباحث يوصي بإنشاء قطاع للتعليم والتدريب يشرف على المجالين التدريبي والتعليمي، له مجلس يتولى اعتماد السياسة التعليمية والتدريبية والتنسيق فيما بينهما وقد أوضحت الدراسة تشكيله واختصاصاته.

ومما لاشك فيه فإن وحدة الاشراف المقترحة ستحقق مايلي؛

- توحيد السياسة التدريبية للوزارة وتأصيل الاحتياجات التدريبية لجميع القطاعات.
- المبادرة بتوصيف الوظائف بالجهاز ووضع معدلات آداء محددة لها.
- انشاء جهاز متخصص لتحليل مستوى الأداء وتقويم خطة التدريب بالتنسيق بين البرامج ومتابعة تنفيذها وتحديد عائدها.
- دراسة المشكلات التدريبية على مستوى الجهاز ووضع الحلول المناسبة لها بما يتناسب وجميع الفئات والمستويات لمعالجة القصور ومواطن الضعف.
- تحديد وتوفير واستخدام الوسائل العلمية الحديثة في مجال التدريب لما لها من دور مؤثر وفعال في هذا المجال.

ثانياً: التحديد الكمي والكيفي الواضح والدقيق لأهداف العملية التدريبية.

ثالثاً: الاهتمام بتطوير أماكن التدريب النظرية والمعملية لما لذلك من أثر في اثراء العملية التدريبية وتحقيق الغاية منها.

رابعاً: دراسة الاحتياجات التدريبية من مواقع العمل بين مصادر اكتشاف الأخطاء المسلكية على أسس علمية سليمة يشترك فيها الرؤساء المباشرون للقيادات الوسطى بمواقع العمل.

خامساً: تصميم البرنامج التدريبي الذي يهدف الى سد الفجوة بين الكفاءة الفعلية للمتدربين والكفاءة المستهدفة مع التركيز على أساليب التدريب المعملية.

سادساً: تقنين الشروط الموضوعية والشخصية لاختيار المدربين لما لهم من أثر مباشر في تغيير سلوك واتجاهات وقدرات المتدربين ورفع مستوى كفاءتهم.

سابعاً: يفقد التدريب أهميته مالم تراع الجهة المسئولة عن التدريب تحديد المبالغ لتغطية نفقات التدريب ولذلك يرى الباحث ضرورة تحديد ميزانية مستقلة للتدريب بما يتفق وأهميته وعائده مما يحقق المرونة الكاملة لعملية الانفاق على تكاليف العملية التدريبية.

ثامناً: ضرورة ربط التدريب بالترقية لتحقيق الغاية من التدريب وبما يتفق مع النصوص القانونية التي عالجت جدوى التدريب وغايته سواء بالخدمة المدنية أو هيئة الشرطة من خلال صوابط تم ايضاحها بمتن البحث.

تاسعاً: تطوير نظام الحوافز التدريبية التي تمنح للمتدربين من خلال معايير موضوعية مقننة لهذا الغرض وقد اقترح الباحث في ذلك مايلي:

١ ـ منح علاوة تسمى علاوة تدريب لجميع المتدربين الذين اجتازوا بنجاح الدورات التدريبية تعادل علاوة الدرجة التي يشغلها المتدرب على أن يتم صرفها شهرياً خلال مدة خدمته الوظيفية.

٢ ـ ايفاد أوائل الخريجين في بعثات أو لقاءات تدريبية للوقوف على النظم والسياسات التدريبية بالدول المتقدمة مما لهذا أثره المباشر على فعالية القوة الدافعة في رغبة المتدرب للالتحاق بالدورة والاستمرار بها والتفوق فيها.

٣ ـ استرداد تكاليف التدريب من الضباط المستقيلين ممن سبق تدريبهم باعتبار أن الدورات التدريبية كانت أساساً لشغل الوظائف التي تركوها رغبة منهم للعمل في

جهات أخرى خارج الوزارة مالم يخدم بالجهاز ثلاث سنوات على الأقل بعد انتهاء الدورة تحقيقاً لاقتصاديات التدريب.

٤ - عدم الاخلال بالامتيازات والحوافز المادية والأدبية التي كان يتمتع بها المتدرب بمواقع العمل قبل التحاقه بالدورة باعتبارها أساساً من الدخل لا يجوز المساس به.

٠ - تقدير أداء المتدرب ودوره بموقع عمله فيما يمنح من مزايا أثناء فترة التدريب بحيث لا يترتب على التدريب الحرمان من المزايا التي كان يمكن له الحصول عليها أثناء عمله.

عاشراً: استكمالاً لخطة لتدريب يرى الباحث ضرورة وضع خطتين متكاملتين احداهما للمتابعة والأخرى للتقويم لقياس معدلات الكفاءة التي أحدثها البرنامج التدريبي وعائده الاستثماري.

ولقد سعى الباحث في اعداد هذا البحث الى تأصيل أهمية التدريب للقيادات الوسطى وعلى النحو الذي جاء بين دفتيه، ولا يعني ذلك اغفال الباحث لقيمة وأثر التدريب بين جميع المستويات الوظيفية الأخرى، بل انه يرى ان شمول خطة التدريب لجميع المستويات والفئات بجهاز الشرطة وتنفيذها على التوازي سوف يؤدي الى تحقيق نتائج ايجابية افضل ينعكس أثرها على مستوى كفاءة العنصر البشري مما يعين الجهاز على انجاز أهدافه التي يسعى الى تحقيقها.

التقويـــــم:

يؤخذ على هذا الكتاب مايلي:

١ - انه كبير الحجم حيث بلغ في مجمله حوالي ١٣٠٠ الف وثلاثمائة صفحة مما أوقع الكاتب في التكرار لبعض الموضوعات والتي كان يمكن له الاشارة اليها فقط في مواضعها.

٢ - لقد أورد الكاتب الوسائل التدريبية من خلال ثلاثة أبواب هي الباب الرابع والخامس والسادس وكان يمكن اختصارها وتجميعها في باب واحد الأمر الذي ترتب عليه ما جاء في البند السابق.

٣ - أورد الكاتب فصلاً كاملاً في الباب الثامن يوضح فيه مراحل اهتمام وزارة الداخلية بالتدريب منذ عام ١٩٦٠ على أساس أن الدراسة الميدانية كانت تنصب على تلك الفقرة

وكان من الأفضل أن يرد هذا الجزء ضمن الباب التمهيدي تحت عنوان نبذة تاريخية عن التدريب بوزارة الداخلية.

٤ ـ أغفل الكاتب المنهج العلمي في وضع بعض ما اقتبسه من مؤلفات أخرى بين تنصيصتين وإن كان قد أشار الى مصدرها في الهوامش مما أدى الى الخلط بين ما تم نقله حرفيا وما أخذ بالمعنى فقط.

وعلى الرغم من الانتقادات السابقة الّا أن ما تناوله الكاتب بحق لمراحل العملية التدريبية ومعالجته لكثير منها بشكل متناســق وبترتيب منطقي بالاضافة الى عرضه لكثير من المشاكل التدريبية التي تناولها بالدراسة والتحليل واستنباط النتائج العلمية المجردة ووضع الحلول المناسبة لها، ومما يحمد له في هذه الدراسة انها لم تقتصر على الدراسة النظرية فقط بل اهتم اهتماما بالغا بالدراسة الميدانية التي تضمنت الجداول والقوانين الاحصائية والرسوم البيانية والتحليلات العلمية مما كان لها أثرها البارز في أثراء الكتاب من الناحية العلمية والعملية.

تقريــــــر عن:

المركز الأفريقي لبحوث منع الجريمة بمركز بحوث الشرطة بأكاديمية الشرطة

العميد رمضان السيد الألفي

قامت أكاديمية الشرطة المصرية كمؤسسة علمية لتؤكد حقيقة اقتناع مجتمعنا بمدى أهمية العلم كركيزة في حياتنا حيث أن العمل بغير علم طاقة مهدرة وجهد صائع مهما يكن قدر الاخلاص فيه..

- والأكاديمية تمثل جامعة شرطية متكاملة تضم خمسة أقسام هي:
كلية الشرطة ـ كلية الضباط المتخصصين ـ كلية التدريب والتنمية ـ كلية الدراسات العليا ـ ثم مركز بحوث الشرطة.
- وقد أنشىء مركز بحوث الشرطة بهدف تحقيق الربط بين الفكر العلمي والواقع الميداني في مجالات عمل الشرطة بما يخدم العمل الشرطي في احتياجاته العملية وبما يعالج القضايا القومية والشرطية التي تهم المجتمع وتهدف الى المساهمة في تحقيق أمنه واستقراره.
- ويمارس مركز بحوث الشرطة أنشطته من خلال اداراته وأقسامه الادارية المختلفة، وايماناً منه بأهمية الاتجاه الى التعاون الدولي في مجالات مكافحة الجريمة والوقاية منها كان سعيه حثيثاً الى انشاء الشعب والمراكز الدولية التي تحقق هذا التعاون واستمراره على المستويين الاقليمي والدولي فأنشأ مايلي:
- الشعبة العلمية المصرية للمركز الدولي للدراسات الاجتماعية والجنائية والاصلاحية (مسينا ـ ايطاليا).
- المركز الدولي لدراسات حقوق الانسان.
- المركز العربي لبحوث ودراسات منع الجريمة.
- المركز الأفريقي لبحوث ودراسات منع الجريمة.

■ التقارير التدريبية

تقريـــــــر عن:

المركز الأفريقي لبحوث منع الجريمة بمركز بحوث الشرطة بأكاديمية الشرطة

العميد رمضان السيد الألفي

قامت أكاديمية الشرطة المصرية كمؤسسة علمية لتؤكد حقيقة اقتناع مجتمعنا بمدى أهمية العلم كركيزة في حياتنا حيث أن العمل بغير علم طاقة مهدرة وجهد ضائع مهما يكن قدر الاخلاص فيه..

- والأكاديمية تمثل جامعة شرطية متكاملة تضم حمسة أقسام هي:

كلية الشرطة ـ كلية الضباط المتخصصين ـ كلية التدريب والتنمية ـ كلية الدراسات العليا

- ثم مركز بحوث الشرطة.

- وقد أنشىء مركز بحوث الشرطة بهدف تحقيق الربط بين الفكر العلمي والواقع الميداني في مجالات عمل الشرطة بما يخدم العمل الشرطي في احتياجاته العملية وبما يعالج القضايا القومية والشرطية التي تهم المجتمع وتهدف الى المساهمة في تحقيق أمنه واستقراره.
- ويمارس مركز بحوث الشرطة أنشطته من خلال اداراته وأقسامه الادارية المختلفة، وايماناً منه بأهمية الاتجاه الى التعاون الدولي في مجالات مكافحة الجريمة والوقاية منها كان سعيه حثيثاً الى انشاء الشعب والمراكز الدولية التي تحقق هذا التعاون واسمراره على المستويين الاقليمي والدولي فأنشأ مايلي:

الشعبة العلمية المصرية للمركز الدولي للدراسات الاجتماعية والجنائية والاصلاحية (مسينا ايطاليا).

المركز الدولي لدراسات حقوق الانسان.

- المركز العربي لبحوث ودراسات منع الجريمة.
- المركز الأفريقي لبحوث ودراسات منع الجريمة.

وتتسع آفاق التعاون المصري الأفريقي وتمتد جذوره الى التاريخ القديم حيث ارتبط شعب مصر بشعوب القارة الأفريقية والنيل والحضارة والثقافة، وظلت مصر على الدوام جسراً للحضارات والثقافات تنتقل منها الى الآفاق البعيدة المترامية في أعماق القارة.

وبإيجاز شديد أخذ التعاون المصري الأفريقي أبعاده المختلفة:

١ ـ ففي المجال السياسي:

كان لمصر دورها البارز في انجاح الخطوات التمهيدية لانشاء منظمة الوحدة الأفريقية حتى خرجت الى النور في الخامس والعشرين من مايو ١٩٦٣م.

٢ ـ وفي المجال الثقافي:

حرصت مصر على عقد الاتفاقيات الثقافية مع كل دول القارة، وتقديم المنح الدراسية، واعارة المدرسين المصريين واقامة المؤتمرات العلمية والثقافية مع انشاء بعض الهيئات التي تعمق هذا التعاون مثل الجمعية الأفريقية ومعهد الدراسات الأفريقية وغيرها.

٣ ـ وفي مجال التعاون الفني:

فقد حرصت مصر على تحقيق مايلي:

- انشاء الصندوق المصري للتعاون الفني مع أفريقيا بوزارة الخارجية ١٩٨١م والذي يقوم بتمويل الدورات الأفريقية بالتعاون مع وزارة الداخلية.
- المشاركة في تأسيس الصندوق المصري للمعونة الفنية لأفريقيا ١٩٧٦م.

٤ ـ أما مجال التعاون الأمني المصري الأفريقي.

فإنه لاشك أن الظروف المحلية والأوضاع الاجتماعية تختلف من دولة الى دولة أخرى في نطاق المجتمع الأفريقي الكبير ولكن هناك عدداً من العوامل المشتركة والظروف المتشابهة والمصالح المتبادلة تجمع بين دول أفريقيا جميعاً وتعطي الأمن الأفريقي كمفهوم شامل له طابعه المحدد وخصائصه المميزة.. وتواجه قضية الأمن في الدول الأفريقية مجموعة من

التحديات تتبلور فيما يلي:

- إن أجهزة الأمن تنهض بخدمات ادارية متعددة تتصل باحتياجات المواطنين ومصالحهم اليومية في الوقت الذي تعاني فيه نقصاً خطيراً في المهارات التخصصية، نظراً للسياسات الاستعمارية وحداثة استقلال الدول الأفريقية، ومن هنا يمثل التطوير الاداري في أجهزة الأمن الأفريقية، قضية ملحة ينبغي أن تأخذ نصيبها من الدراسة والاهتمام.
- إن تحقيق الأمن لمجتمعاتنا الأفريقية هو عمل علمي يقوم على الدراسة الشاملة والتخطيط الدقيق على المدى القريب والبعيد دون اغفال لمتطلبات الواقع واحتياجات المستقبل، في اطار جهد مزدوج يواجه مشكلات قائمة وملحة، ويخطط لأهداف بعيدة وطموحة.
- ان أفريقيا وهي تنشد الأمن لشعوبها، ينبغي أن تفيد من ذلك التطور الذي حققته علوم الأمن والشرطة في عالمنا المعاصر بعد تطويعها للواقع القائم والظروف المحلية لمجتمعاتنا الأفريقية.
- ان تعاون أجهزة الأمن الأفريقية أصبح ضرورة ملحة حتى تكون جبهة واحدة في مواجهة العصر التي لا تعترف بالحدود الجغرافية والسياسية وتأخذ شكل الجريمة المنظمة والارهاب الدولي.

وفي اطار انتماء مصر الأفريقي وتضامنها مع الشعوب الأفريقية كان سعيها دائماً الى ايجاد صيغة مناسبة للتعاون الأفريقي في مجالات الأمن ومكافحة الجريمة الذي يفرضه اتفاق المصالح بينها.

وتحقيقاً لما تقدم أنشأت أكاديمية الشرطة في اطار نشاط مركز بحوث الشرطة المركز الأفريقي لبحوث ودراسات منع الجريمة وذلك في شهر يونيو ١٩٨٥م ليكون مركز التقاء لكل ابناء القارة الذين يحملون لواء الأمن في بلادهم، بهدف تنمية وتعزيز التعاون الأمني والثقافي بين أجهزة الشرطة في الدول الأفريقية، بما ينعكس أثره في النهاية على نجاح الشرطة الأفريقية في تحقيق رسالتها في توفير الأمن والسكينة والاستقرار الذي لا غنى عنه في مسيرة قارتنا العظيمة نحو آفاق المستقبل المشرق.

ويهدف المركز الأفريقي الى تحقيق مايلي.

- تنمية وتعزيز التعاون الأمني والثقافي بين أجهزة الشرطة في الدول الأفريقية في مجال منع الجريمة والدفاع الاجتماعي والمجالات الأمنية المختلفة.
- اجراء البحوث الاجتماعية التي تطلبها أجهزة الشرطة في الدول الأفريقية وتقديم المشورة في مجال اعداد الباحثين والمتخصصين في مكافحة الجريمة وتدريبهم وتنمية المؤسسات الشرطية التي تنهض بمسئوليات المكافحة.
- تطوير خطط وسياسات مكافحة الجريمة المنظمة والارهاب الدولي بهدف تحقيق الأمن والاستقرار للشعوب الأفريقية.
- ويمارس المركز الأفريقي نشاطه من خلال برنامج متكامل للتعاون الأمني الأفريقي في مجالات التدريب وعقد المؤتمرات وتبادل الزيارات والمعونات الفنية وايفاد خبراء الشرطة المصرية الى الدول الأفريقية بالتنسيق مع الصندوق المصري للتعاون الفني مع أفريقيا بوزارة الخارجية.

ويمارس المركز الأفريقي أنشطته على المستوى الأفريقي من خلال برنامج متكامل للتعاون الأمني الأفريقي في مجالات التدريب وعقد المؤتمرات والندوات أو المشاركة فيها، وتنظيم الزيارات والمعونات الفنية وايفاد الخبراء.

ويعد مجال التدريب أهم هذه المجالات على الاطلاق حيث انه يكتسب أهمية خاصة في عصرنا الحاضر نظراً للتطور التقني المتسارع، وما يحتمه من ضرورة مسايرة المجتمعات لكل حديث في العلوم وأساليب العمل والانتاج بهدف اللحاق بركب التنمية والحضارة،فقد أثبتت الدراسات والبحوث في دول العالم المتقدمة بما لا يدع مجالاً للشك بأن العائد الاقتصادي والاستثمارات التي توجهها الدولة لتنمية الموارد البشرية عن طريق التدريب بأنواعه يفوق بكثير عائد الاستثمارات الموجهة الى الأنشطة الاقتصادية ذات المردود المنظور والسريع أحياناً.

والتدريب عملية يقصد منها زيادة كفاءة الفرد على أداء عمل معين، ويهدف المركز الأفريقي من خلاله الى تنظيم الدورات التدريبية المتقدمة لاعداد وتأهيل رجل الشرطة الأفريقي وتنمية قدراته على القيام بمسئولياته في منع الجريمة ومكافحتها وذلك في كافة التخصصات الشرطية وتنمية قدراته على القيام بمسئولياته في منع الجريمة ومكافحتها وذلك

في كافة التخصصات الشرطية وتكوين كادرات متخصصة ومدربة في هذه المجالات.

ولنجاح هذه الدورات وحتى تحقق العائد المرجو من وراء عقدها، حرص المركز الأفريقي على مراعاة أسس التدريب في الاعداد لها وفي تنفيذها وذلك على النحو التالي:

١ ـ قام المركز الأفريقي في البداية باستطلاع رأي الدول الأفريقية لتحديد احتياجاتها التدريبية في مجالات الشرطة المختلفة.

٢ ـ حرص المركز الأفريقي على اسناد العملية التدريبية الى المدربين المتخصصين من بين الضباط والخبراء المصريين الذين يتولون هذه العملية للضباط المصريين والعرب في كليات ومعاهد أكاديمية الشرطة، مع تزويدهم بالمعلومات الأساسية عن طبيعة الدول الأفريقية وظروفها السياسية والاقتصادية والاجتماعية، مع اشعارهم بأهمية وحساسية هذه الدورة في تحقيق التعاون الأمني المصري الأفريقي.

٣ ـ الاهتمام بتوفير الوسائل التدريبية المتطورة والملائمة، حيث تنفذ هذه الدورات بالفصول المطورة وجناح المؤتمرات بأكاديمية الشرطة، وهي مزودة بأحدث الوسائل العلمية وأجهزة الترجمة الفورية.

٤ ـ اعداد المناهج التدريبية المتوازنة التي تفي بالاحتياجات وتنمي القدرات والكفاءات ونحقق العائد المتوقع.

٥ ـ الحرص على تقويم العملية التدريبية عن طريق قياس مدى تأثير هذا التدريب على مستوى أداء العمل، ومستوى المهارة في هذا الآداء، وقد اعتمد المركز الأفريقي في ذلك على ردود الفعل التي ترد اليه من أجهزة الشرطة الأفريقية بصفة رسمية، أو من القادة والرؤساء والضباط والمتدربين أنفسهم بصفة شخصية، أو عن طريق استمارات التقويم التي تنصب على عقد وتنفيذ الدورة التنفيذية بصفة عامة فتشمل البرامج التدريبية والثقافية والسياحية وغيرها.

والدليل على نجاح مثل هذه الدورات التدريبية الأفريقية، ذلك الاقبال المنطقع النظير من صباط الشرطة من كافة الدول الأفريقية على الالتحاق بها، بالاضافة الى تلك الرغبات التي أبدتها هذه الدول في عقد دورات متخصصة في بعض المجالات الأمنية الهامة مثل مكافحة المخدرات، مكافحة الارهاب، تأمين المنشآت الهامة والدفاع الشعبي.

كذلك الرغبة في عقد دورات تدريبية خاصة لأبناء احدى الدول مع تحملها لنفقات عقدها مثل دولة زائير.

وفي مجال الانجاز حقق المركز الأفريقي مايلي:

أولاً: في مجال المؤتمرات:

عقد المركز الأفريقي بالتنسيق بين أجهزة وزارتي الداخلية والخارجية المصرية، المؤتمر الأول لوزراء الداخلية الأفارقة بالقاهرة في الفترة من ٢٩ نوفمبر ـ ٦ ديسمبر ١٩٨٥م والذي شاركت فيه ٣٦ دولة أفريقية علاوة على المنظمات الدولية مثل هيئة الأمم المتحدة ومنظمة الوحدة الأفريقية ومنظمة الشرطة الدولية (انتربول) ولجنة الأمم المتحدة الاقتصادية لأفريقيا، ومعهد الأمم المتحدة بروما كما شاركت فيه الجامعات والهيئات العلمية المصرية.

وقد انتهى المؤتمر الى اصدار اعلان القاهرة للتعاون بين الدول الأفريقية في مجالات منع الجريمة متضمناً التوصيات والقرارات التي تؤكد على ضرورة تحقيق التعاون الأفريقي في المجال الأمني والذي كان يعد البداية التي انطلق منها المركز الأفريقي الى وضع بنود هذا التعاون موضع التنفيذ الفعلي.

ثانياً: في مجال الزيارات:

يقوم المركز الأفريقي بالتنسيق والتعاون مع أجهزة وزارة الداخلية، والصندوق المصري للتعاون الفني مع أفريقيا بتنظيم زيارات وفود الدول الأفريقية التي تضم قادة الأمن والشرطة بها لأجهزة الشرطة المصرية للتعرف على نظمها وأساليب عملها، وهو ما يسهم بدوره في تحديد احتياجاتها الأمنية.

ثالثاً: في مجال ايفاد الخبراء:

يتولى المركز الأفريقي بالتنسيق والتعاون مع أجهزة وزارتي الداخلية والخارجية تنظيم ايفاد خبراء الشرطة المصرية الى الدول الأفريقية لتقصي احتياجاتها والتعرف على ظروف

عملها على الطبيعة وتدريب أفراد الشرطة بها، ومن أمثلة ذلك ما تم بالنسبة لكل من زائير وأوغندا.

كما كان للمركز الأفريقي دوره في مجال التعاون الفني مع أجهزة الشرطة الأفريقية وتسهيل حصولها على المعدات والآلات التي تحتاجها من مصر.

رابعاً: أما بالنسبة لمجال التدريب:

فإن محصلة ما حققه المركز الأفريقي في هذا المجال الهام في مدة وجيزة لا تتجاوز الخمس سنوات يعد الآن واقعاً ملموساً لكل أجهزة الشرطة الأفريقية فقد نظم المركز حتى الآن ١٩ دورة وحلقة تدريبية أفريقية شارك فيها ٨٦٩ ضابطاً يمثلون ٤٧ دولة أفريقية شملت كافة أنواع التدريب على النحو التالي:

- خمس دورات عامة بواقع دورتين سنوياً حيث تعقد احداهما لمجموعة الدول الأفريقية الناطقة بالانجليزية (الانجلوفون) والأخرى لمجموعة الدول الناطقة بالفرنسية (الفرانكوفون) وتضم كل منها خمسة فرق هي: (الأمن القومي، حراسة الشخصيات الهامة، البحث الجنائي، الأدلة الجنائية، الجوازات).
- أربع دورات متخصصة في مجال مكافحة المخدرات.
- أربع دورات عقدت في مجال تأمين المنشآت الهامة والدفاع الشعبي والمدني.
- دورة لمكافحة الارهاب وأمن الدولة.
- ثلاث دورات خصصت لدولة زائير في مجالات الأمن القومي وحراسة الشخصيات الهامة والجوازات والمعمل الجنائي والبحث الجنائي وضابطات الشرطة.
- دورة خصصت لدولة أوغندا في مجالات الأمن القومي وحراسة الشخصيات الهامة والبحث الجنائي.

وقد شملت هذه الدورات والحلقات التدريبية أهم مجالات التخصص في العمل الشرطي وهي:

- الأمن القومي.
- مكافحة الارهاب.

- حراسة الشخصيات الهامة.
- تأمين المنشآت الهامة والدفاع الشعبي.
- فض الشغب.
- مكافحة المخدرات.

البحث الجنائي

الأدلة الجنائية.

الجوازات (وثائق السفر).

الدفاع المدني والاطفاء والانقاذ النهري.

- موسيقات الشرطة.

واذا كانت الدورات والحلقات التدريبية التي ينظمها المركز الأفريقي على أحدث ما وصل اليه العلم الحديث في مجالات الأمن والشرطة، فينبغي الا يغيب عن بالنا أن علوم الشرطة تواجه ذلك التطور الهائل والمستمر في أساليب التآمر ووسائل التهديد والتخريب، ولذا فان مختلف الدراسات الأمنية ينبغي أن نحرص على أن نضيف اليها باستمرار والاّ نتوقف بالنسبة لها عند حد معين وذلك بعد ان مضى العصر الذي يعتمد فيه رجل الشرطة على محصلة خبرته وتجاربه ومعلوماته الشخصية.

ويحظى المركز الأفريقي باهتمام المسئولين في وزارتي الداخلية والخارجية وأجهزة الدولة الأخرى ودعمهم المستمر له حتى يؤدي رسالته السامية في تدريب رجال الشرطة بالدول الأفريقية ليكونوا قادرين على التصدي لمهام عملهم الأمني بنجاح بما يحقق التقدم ويقر السلام في القارة الأفريقية.

تقريـــــــــر عن:

الدورة التدريبية الحادية والخمسين وموضوعهـــــــا

التخطيط لادارة الكوارث البشرية والصناعية

هادي اللبابيدي

ازدادت نسبة احتمال تعرض الانسان لكوارث طبيعية أو صناعية بشكل ملحوظ خاصة في الحقبة الأخيرة من هذا القرن ويرجع ذلك إما للتغيرات المناخية على سطح الكرة الأرضية التي تنتج عنها زيادة في عدد الكوارث الطبيعية من فيضانات جارفة أو أعاصير مدمرة أو حرائق هائلة بالغابات وتفجيرات بركانية كبيرة والى التقدم التقني الصناعي والذي قد ينتج عن أي خلل في استخداماته الى كوارث صناعية، واقرب مثال على ذلك تأثير تفجير مفاعل تشرنوبيل الذري الذي امتد تأثيره الى أجزاء كبيرة من قارة أوربا بل وأجزاء من آسيا.

ومن منطلق توفير الأمن والحماية للانسان وممتلكاته من هذه الكوارث المحتملة قام معهد التدريب بالمركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب بالتخطيط لإعداد تدريب متخصص ومبني على أسس علمية حديثة ومتطورة، يُمكن التعامل مع مثل هذه الكوارث بالاستعانة بالأجهزة والمعدات المتطورة.. ولمكانة المركز العالمية المرموقة، فقد قامت وزارة الداخلية الفرنسية بتقديم منحة تدريبية لرجال الأمن العرب في ادارة الكوارث الطبيعية والصناعية حيث يقوم بالاعداد العلمي للدورة، كما يقوم معهد التدريب بالمركز بتقديم هذه الدورة التدريبية المتخصصة كفرصة تدريبية اضافية يستفيد منها المتخصصون وأصحاب العلاقات في المجالات الأمنية المختلفة.

مدة الدورة:

ثلاثة أسابيع من ٤ ـ ٢٢ ذي القعدة ١٤١٠هـ «الموافق من ٢٨ مايو الى ١٥ يونيو ١٩٩٠م».

المشاركون في الدورة:

وعددهم ١٣ متدرباً من سبع دول عربية هي : الامارات العربية المتحدة، الجمهورية الجزائرية، المملكة العربية السعودية، الجمهورية العراقية، سلطنة عمان، دولة قطر، الجماهيرية العربية الليبية.

وهدفت الدورة الى تدريب المشاركين على:

١ أهمية التنسيق بين الجهات المعنية أثناء الكوارث الطبيعية والصناعية.

٢ أساليب القيادة والتنسيق الادارية لمواجهة الكوارث.

٣ - التدريب على تصميم طرق وأساليب الاغاثة.

٤ - دراسة حالات معينة في مجال الاخطار الكيميائية وأساليب التدخل.

٥ - دراسة كيفية وضع خطط لإدارة الكوارث.

١ أساليب تنظيم المساعدات في مجال الكوارث الدولية.

ولقد اشتمل برنامج الدورة على:

أساليب التنسيق بين الوزارات المعنية أثناء الكوارث.

المفهوم الاداري لعمليات التنسيق.

- مهام المراكز الادارية على المستوى الوطني والاقليمي.
- تصميم طرق وأساليب الاغاثة (الخطط الوطنية - المحلية الاقليمية).
- طرق وأساليب الاغاثة.
- اساليب القيادة في التنظيمات العسكرية أثناء مواجهة الكوارث الطبيعية والصناعية.
- أساليب وطرق تدخل الأمن أثناء مواجهة الكوارث.
- كيفية وضع خطط لإدارة الكوارث الطبيعية والصناعية.
- الخطط الخاصة والضرورية للتدخل أثناء الاخطار الكيميائية.
- التشكيل العام للأفراد بالأمن والتشكيلات المتخصصة.

تقريـــــــــر عن:

الدورة التدريبية الخاصة السابعة والعشرين

وموضوعهـــــا

تنمية مهارات مراقبي الأمن في مجال تأمين المنشـــآت

العقيد الدكتور عماد حسين عبدالله

تتعدد المنشآت الحيوية في المدن الجديرة بتأمينها والحفاظ عليها من أي خطر يمكن أن يهددها وتعد محطات تحلية وتنقية المياه في مقدمة المشروعات القومية التي يجب أن تحظى باهتمام كبير في مجال تأمينها وحمايتها سواء في الأوقات العادية أو في أوقات الطوارىء، ومهمة رجال الأمن بها لا تقف عند اتخاذ التدابير الأمنية التي تعمل على الحيلولة دون التعطل المتعمد للعمل بهذه المحطات، بل تمتد الى اتخاذ التدابير الفعالة التي تمنع أي يد عابثة من القيام بعمل تخريبي من شأنه تلويث المياه، هذا بالطبع لاداء العمل الأمني الذي من شأنه تسيير العمل اليومي للعاملين بالمحطة في مناخ يسوده الأمن والطمأنينة.

وايماناً من المركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب بمدى أهمية التدريب على هذه الأعمال الأمنية، وقيمة السعي لتنمية مهارات المراقبين عليها، وهو ما يعد واجباً عليها، كما هو أيضاً حق لهم يتيح لهم التعرف على سبل أداء مهمتهم بأكبر قدر من الكفاية والفعالية.

وقد روعي في تصميم هذه الدورة التدريبية أن تقدم اطاراً علمياً وعملياً للقواعد الواجبة الاتباع للمراقبين على الأمن في هذه الأماكن، والسعي من خلال هذه الدورة الى وضع هذه الفئة على الطريق السليم الذي يمكنهم من أداء مهمتهم على أعلى مستوى من الاتقان.

اهداف الدورة التدريبية:

تحددت أهداف الدورة التدريبية في مجال تنمية مهارات مراقبي الأمن في مجال تأمين المنشآت بما يلي:

١ ـ تعريف المتدرب بكافة الأخطار التي يمكن أن تهدد سلامة العمل بالمنشأة سواء في صورتها الطبيعية أو التي ينسبب عنها العنصر البشري سواء عن عمد أو اهمال.
٢ ـ الالمام الكامل بالتدابير الأمنية الواجب اتخاذها لتحقيق أقصى درجات الأمن داخل المنشأة سواء الأفراد، او وسائل الانتقال أو الاتصال أو المعلومات أو غيرها من عناصر التأمين وذلك في اطار علمي رشيد.
٣ ـ تنمية مهارات المتدرب في مجال التخطيط لتأمين المنشآت الهامة، واكسابه القدرة على الاستعداد المستمر لمواجهة حالات الطوارىء وطرق ادارة الحالات.
٤ ـ وقوف المتدرب على أحدث معطيات التقدم العلمي والتقني (التكنولوجي) التي يمكن استخدامها في مجال امن المنشآت الحيوية.

موعد عقد هذه الدورة:

عقدت الدورة في الفترة من ١٧ جمادى الاولى ١٤١١هـ ـ الموافق ٢٤ نوفمبر ١٩٩٠م وانتهت في ٢٥ جمادى الأولى سنة ١٤١١هـ الموافق ١٢ ديسمبر سنة ١٩٩٠م.

مكان عقد الدورة.

عقدت الدورة بمقر المركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب بالرياض.

المشاركون في الدورة:

شارك في الدورة (٢٢) فرداً من العاملين مراقبي أمن بمحطات تحلية وتنقية المياه بالمملكة العربية السعودية، وكذلك من العاملين بالمركز

الاشراف العلمي على الدورة:

تولي كاتب هذا التقرير الاشراف العلمي على الدورة، وتولى عدد من الأساتذة والخبراء المتخصصين عرض الموضوعات العلمية المقررة في المنهاج التدريبي المقرر.

الاشراف الاداري على الدورة:

تولى الاستاذ مصطفى المرغلاني عضو معهد التدريب بالمركز الاشراف الاداري والتنظيمي على الدورة.

المنهاج التدريبي للدورة:

شمل المنهاج التدريبي للدورة عدداً من الموضوعات والمواد التدريبية على النحو التالي.

١ ـ محطات المياه كمنشآت حيوية:

حيث تم عرض أنواع المنشآت الحيوية، وأهمية المنشآت المختلفة للاقتصاد القومي، وتقسيم كل منشأة الى اقسام بحسب الأماكن الحيوية بها ودورها في عمليات الانتاج، كذلك عرض اساليب الأمن الصناعي والاجهزة المتعاونة لتحقيق أمن المنشأة.

٢ الأخطار الطبيعية وأخطار الحريق:

عرض في هذا الموضوع أهم الأخطار الطبيعيةالتي تواجه المنشآت الحيوية والاجراءات المستخدمة لمواجهتها، ونوع درجة كل خطر من هذه الأخطار، كذلك عرض خطر الحريق والاجراءات الوقائية الواجبة الاتخاذ وأساليب التصدي لأخطار الحريق والأجهزة المستخدمة في هذا الشأن، وقد منح المتدربون فرصة مشاهدة هذه الأجهزة وأسلوب استخدامها.

٣ الأخطار البشرية:

تم عرض بعض الأخطار البشرية التي تهدد المنشآت الحيوية مثل أخطار السرقة والتخريب والتجمعات غير المشروعة وغيرها من الأخطار البشرية.

٤ ـ أمن الأفراد:

وتضمنت هذه المادة عرضا لأساليب أمن الأفراد في مرحلة التعيين ومرحلة التأهيل

والتدريب ومرحلة ممارسة العمل، كذلك امن الأفراد المترددين والزائرين سواء في اجراءات دخولهم أو معاملتهم أو خروجهم من المنشأة.

٥ ـ أمن المنشأة:

شملت هذه المادة عرضاً للتدابير الأمنية الواجبة الاتخاذ على أسوار المنشأة أو المنافذ أو أبراج المراقبة أو الاضاءة الوقائية والاقفال والكوالين والدوريات وغيرها.

٦ أمن وسائل الانتقال:

وتضمنت هذه المادة عرض قواعد استخدام السيارات والتحكم في دخول المنشأة وقواعد انتظارها وقواعد التحكم في خروج السيارات وغيرها من القواعد.

٧ أمن الاتصالات والمعلومات:

وشملت المادة عرض التدابير الأمنية لأجهزة الاتصال السلكية واللاسلكية والبريد وفي المؤتمرات والاجتماعات، والتدابير الأمنية للوثائق المختلفة.

٨ ـ التقدم العلمي والتقني في مجال أمن المنشآت:

وقد تم في هذا الموضوع مشاهدة عدد من الأجهزة المستخدمة في عمليات مراقبة الداخل والمخارج ومتابعة عمليات الحراسة والأمن في المنشأة وغيرها من تقنية أمن المنشآت، وقد تم ذلك من خلال اتاحة الفرصة للمتدربين لمشاهدة تقنيات المعرض الدوري للأجهزة الأمنية الذي أقيم في فترة عقد هذه الدورة، كذلك من خلال مشاهدة تقنيات المعرض الدائم للأجهزة الأمنية.

٩ ـ جهاز الأمن:

تضمنت هذه المادة عرضاً لسمات جهاز الأمن واختصاصاته وأسلوب اختيار رجال الأمن وعمليات تأهيلهم وتدريبهم فضلاً عن زيهم وأدواتهم وتجهيزاتهم.

١٠ ـ التخطيط لحراسة المنشآت وادارة حالات الطوارىء:

شملت هذه المادة عرضاً للمعلومات الواجب الحصول عليها للتخطيط لأمن المنشآت وعناصر الخطة الأساسية وأسلوب وضعها وتنفيذها ومتابعتها واسلوب تقديم تقويم الخطة، كذلك المقصود بحالات الطوارىء وطرق الاستعداد لها وأساليب المواجهة والتحكم في القواعد والدروس المستفادة من احداث سابقة.

١١ اللياقة البدنية والدفاع عن النفس:
وتضمنت هذه المادة تدريبات عملية للياقة البدنية والأساليب المختلفة للدفاع عن النفس.

تقويم الدورة:

طرح في نهاية الدورة استبيان للتقويم، وقد احتوى على عدد من الجوانب الهامة في هذا الشأن منها تقويم عناصر الدورة التدريبية والنواحي الفنية والادارية وكذلك التعرف على آراء المشاركين في أعضاء الهيئة العلمية، ومدى الاستفادة من عائد الدورة عند العودة ومباشرة العمل، ويتم عقب ذلك تحليل نتائج اجابات الطلاب واقتراح التوصيات التي من شأنها زيادة وتعميق العائد التدريبي للدورات المماثلة لمعهد التدريب في المستقبل.

هذا جانب من الأنشطة التدريبية للمركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب والتي سوف تحرص المجلةالعربية للتدريب على عرضه وتقويم تقارير دورية عنه في الأعداد المقبلة.

تقريـــــــر عن الدورة التدريبية

اعداد المدربين

الدكتور محمد علي حيدر

من الثوابت أن التدريب يؤدي دوراً أساسياً في التنمية الذاتية للمتدربين من خلال تزويدهم بالمهارات والأساليب المتجددة المتصلة بطبيعة اعمالهم والتي من شأنها تطوير قدراتهم وتغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل ايجابي وفعال، وادراكاً من المركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب بدور التدريب في التنمية والعطاء فقد نظم دورة خاصة وموضوعها: «اعداد المدربين» التي عقدت في الطائف بالمملكة العربية السعودية في الفترة من ١٦/١٠ ـ ١١/١١/ ١٤٠٤هـ. (الموافق ١٤/٧ ـ ١٨/٧/ ١٩٨٤م) وقد أشرف الدكتور محمد عبدالفتاح ياغي علمياً على هذه الدورة، وقد التحق بها ستة وثلاثون مشاركاً كلهم من المملكة العربية السعودية باعتبارها دورة خاصة بمنسوبي الأمن العام بوزارة الداخلية السعودية. ونعرض اجمالاً للمواد العلمية التي شكلت المحتوى التدريبي لهذه الدورة على النحو التالي:

أولا: ماهية التدريب: مفهومه وأهدافه

أبان الدكتور محمد عبدالفتاح ياغي الذي قدم هذا الموضوع ضمن أعمال الدورة أن التدريب هو ذلك الجهد المنظم الذي يهدف الى تزويد أفراد التنظيم بمعارف معينة لاحداث تغيير ايجابي في مهاراتهم وقدراتهم واتجاهاتهم، مما يجعل افراد التنظيم لائقين للعمل بكفاءة وانتاجية عالية.

وفي ضوء هذا التعريف يمكن استخلاص العناصر الرئيسية للتدريب بما يلي.

١ ـ انه نشاط لنقل المعرفة من أجل تنمية وتطوير نماذج التفكير وأنماط الأفعال لأفراد المنظمة أو التنظيم.

٢ ـ انه محاولة لتغيير سلوك الأفراد لسد الثغرة بين الآداء الفعلي ومستوى الآداء المرجو.

٣ انه اكتساب الفاعلية في الآداء لأعمال الأفراد الحالية والمستقبلية.

اهداف التدريب:

تصنف أهداف التدريب المرجوة من العملية التدريبية بما يلي:

اولاً: اهداف عادية:

وهي التي تتخذ عادة لمواجهة مواقف روتينية عادية متكررة ويضم هذا النوع من التدريب ما يعرف بالتدريب التوجيهي، حيث يتم من خلاله تزويد الموظفين الجدد بالمعلومات المتصلة بالعمل، وأهداف المنظمة، والشروط العامة للخدمة وغيرها من المعلومات المتعلقة بأعمالها وهذا التدريب لا يحتاج الى عملية ذهنية.

ثانياً: اهداف لحل المشكلات:

هذا النوع من التدريب يستهدف تخليص المنظمة من مشكلات تفوق الآداء عن الأنماط المقررة، وهي أرقى من برامج التدريب التي تقتصر على أنماط الآداء الروتيني التي سبق ذكرها..

ثالثاً: اهداف ابتكارية:

وتختص أهداف التدريب الابتكارية بمحاولة تحقيق نتائج غير عادية (ابداعية وابتكارية) ترفع مستوى الآداء في التنظيم نحو مجالات وآفاق لم يسبق التوصل اليها.

والفرق بين الأهداف الابتكارية وأهداف حل المشكلات أن الهدف الأخير يرمي الى استعادة التوازن للتنظيم والتغلب على انحراف الآداء، أما الأهداف الابتكارية فهي ترمي الى نقل المنظمة من مستواها الحالي الى مستويات أعلى من الكفاءة والفعالية والخروج من أسر المعتاد المألوف ونقلها الى وضع أفضل.

ثانياً: التخطيط لتقنيات التدريب

وعن هذا الموضوع يحدد الدكتور جمال أبوالخير مفهوم تقنيات بأنه التغيير الذي يطرا على وسائل الانتاج نتيجة لتطبيق العلوم الحديثة في عملية الانتاج، أما مفهوم التدريب

فيقصد به تصميم الرسالة التدريبية بهدف تعديل سلوك الفرد من الناحية المهنية أو التطبيقية بمساعدة الأجهزة والأدوات التقنية.

نستنتج مما سبق أن تقنيات التدريب تتطلب مايلي:

- الانسان جزء هام في تقنيات التعليم والتدريب وليست الاجهزة بديلاً عنه.
- الأفكار التي تعد بها الرسالة بما تتضمنه من معلومات ومهارات واتجاهات وأساليب بهدف التشويق والاثارة.
- أسلوب عمل يحقق رفع مستوى الآداء بأقل جهد ووقت.
- الأجهزة والأدوات التي تحمل الرسالة التعليمية والتدريبية والتي يتمكن بها الفرد من تحقيق امكانات لا يستطيع أن يحققها بالتدريب العادي.

خطوات تصميم البرنامج:

ويجب على مصصم البرنامج التدريبي مراعاة مايلي:

١ ـ تحديد الأهداف المطلوبة.

٢ ـ اختيار التقنيات المناسبة للمحتوى التعليمي والتدريبي بما يحقق الفاعلية والانجاز الكفء والسرعة المناسبة.

٣ ـ معرفة مدى الما م الدارسين بالأهداف وتفاعلهم في كل خطوة أثناء تلقيهم الرسالة بالسرعة المطلوبة اعتماداً على خبراتهم السابقة.

ثالثاً: تصميم وتخطيط البرامج التدريبية

وحول الاجراءات المتبعة في تصميم البرامج التدريبية يحدد الدكتور محمد عبدالفتاح ياغي الخطوات التالية:

اولاً: تحديد اهداف البرنامج:

يجب تحديد الأهداف من البرنامج التدريبي باعتباره محاولة لتغيير مهارات وقدرات سلوك الأفراد، وينبغي أن تكون الأهداف واضحة ليعلم المتدربون ماهو مطلوب منهم أن يؤدوه نتيجة هذا التدريب، فالبدء بكتابة الأهداف هو الطريق الى التخطيط كمدخل أساسي.

ثانياً: تحديد المادة التدريبية:

تعتبر المادة العلمية عنصراً من عناصر عملية التدريب، ويشترط أن تتوفر فيها الصفات التالية:

١ أن تثير رغبة المتدرب.
٢ أن تؤدي الغرض منها بنجاح.
٣ ـ تحليلها الى أهداف اجرائية لاكتساب مهارات معينة.

ثالثاً: اختيار الوسائل التدريبية:

هناك عدة اعتبارات لابد من مراعاتها عند اختيار الوسائل التدريبية وهي.
١ ـ توفير وسيلة مناسبة للتدريب.
٢ ـ مستوى المتدربين التنظيمي، ومستواهم العقلي وخلفيتهم العلمية أو العملية.
٣ ـ على مصمم البرنامج التدريبي أن يربط وسيلة التدريب بمحتوى المادة.

رابعاً: اختيار المتدربين:

يجب فيمن يتم ترشيحه للبرامج التدريبية أن يتصف بما يلي:
١ ـ أن يكون شاعراً بالمشكلة التي رشح من أجلها للتدريب.
٢ ـ توفير المستوى العلمي لديه حتى يتمكن من استيعاب البرنامج التدريبي.
٣ ـ توفر الحد الأدنى من الخبرة التخصصية وفق الخطة المرسومة له.

خامساً: اختيار المدربين:

أما الشروط التي يجب أن تتوفر في المدرب فيمكن اجمالها فيمايلي:
١ ـ أن يكون مقتنعاً بأهمية التدريب، حريصاً على تنمية المهارات المطلوبة في المتدربين.
٢ أن يكون ملماً بالمادةالعلمية الماماً كاملاً حتى يحظى باهتمام المتدربين.
٣ أن يكون قادراً على توصيل رسالة التدريب بمهارة الى المتدربين.
٤ ـ أن تكون لديه القدرة على مواجهة المواقف أو الأسئلة المفاجئة ببراعة.

ه ـ أن يكون تفكيره منظماً وعقله بارعاً في استحداث الآراء في مجال تخصصه وتطبيقها حتى يكون قادراً على تنمية روح الابتكار لدى المتدربين.
٦ ـ أن يكون متابعاً للتطورات العلمية المتعلقة بمجال تخصصه، ملماً بمبادىء علم النفس والسلوك، ومبادىء الادارة العامة، والعلاقات الانسانية.
٧ أن تتصف أحكامه على الآخرين بالأمانة والنضج والموضوعية.

رابعاً: الاتصالات الادارية ودورها في عملية التدريب:

أصبح الاتصال من أهم الوظائف الادارية الحديثة لأن الاستخدام السليم لنظم الاتصالات يمكن القيادة الادارية من خلق علاقات وثيقة بين أجزاء التنظيم.
وعن الاتصالات الادارية ودورها في عملية التدريب يوضح الدكتور محمد قاسم القريوتي المفاهيم الآتية:

الاتصالات الادارية ودورها في التوجيه الاداري:

ان القدرة على الاتصال الفعال احدى المهارات اللازمة للرئيس الفعال الذي يعتمد عليه الموظفون في مستويات ادارية مختلفة لتصريف أمورهم وتتشكل عناصر الاتصال من:

١ ـ المرسل، الذي يبعث الرسالة والمعلومات.
٢ ـ المستقبل، وهو الطرف الذي يستقبل الرسالة.
٣ ـ الرسالة، وتعني مجموعة المعاني التي يرسلها المرسل للمستقبل.

انواع الاتصالات:

١ ـ الاتصالات النازلة... وتتمثل في التعليمات التي يصدرها القادة الاداريون للمستويات الدنيا متضمنة نقل المعلومات والتوجيهات اللازمة لحسن سير العمل..
٢ ـ الاتصالات الصاعدة.. وتتمثل في المعلومات التي ينقلها العاملون في المستويات الدنيا الى القيادات الادارية لتوضيح افكارهم ومشكلاتهم بشكل يتيح للقيادة اتخاذ القرارات المناسبة.

٣ ـ الاتصالات الأفقية: يقوم هذا النوع من الاتصالات عبر قنوات مفتوحة بين المستويات المختلفة حيث توجد حرية مضبوطة لانسياب المعلومات بين مختلف الأطراف طبقاً لمقتضيات العمل، ويصلح هذا النمط في التنظيمات الصغيرة.

خطوات الاتصالات:

تمر الاتصالات بمرحلتين اساسيتين هما:

أ ـ اصدار التعليمات: وفي هذه المرحلة لابد من مراعاة أن تكون التعليمات كاملة وواضحة، وأن تكون واقعية.

ب ـ وصول التوجيهات: وفي هذه المرحلة يجب الحرص على مراعاة مايلي:

١ أن تصل التعليمات في الوقت المحدد.

٢ انتقاء قنوات الاتصال الملائمة: شفوية او كتابية أو تصويرية.

٣ ـ ان تحقق الرغبة في تفهم التوجيه والالتزام به.

ويبقى القول بأن الوضع التنظيمي للاتصالات الادارية يتأثر بالتنظيم الاداري، فإذا كان التنظيم الاداري مبنياً على أسس علمية والاختصاصات واضحة ومحددة فإن الاتصالات الادارية ستكون سليمة محققة الصلة العضوية بين التنظيم الاداري والاتصالات.

خامساً: القيادة الادارية ودورها في التدريب:

ان وظيفة القائد هي تنمية الرغبة في تحقيق الأهداف وتحسين الطرق المؤدية لتلك الأهداف حتى يمكن تحقيقها بدرجة افضل وبذلك ترتبط أعمال الموظفين بأهداف التنظيم.

وعن القيادة الادارية ودورها في التدريب يعالج الدكتور بشير الخضرا جملة من القضايا التي تشكل في مجموعها المضمون الكلي لهذا الموضوع ومن أهم تلك القضايا:

١ ـ العلاقة بين القيادة والتدريب:

تؤكد النظرية التفاعلية على اهمية الجماعة في ابراز القيادة، وتعتبر القيادة أحد

الأدوار المختلفة في الجماعة انبثق لتلبية حاجات الجماعة، أما النظرية الوظيفية فإنها تهتم بالمحيط بشكل خاص، وتعتبر القيادة وظيفة من الوظائف التنظيمية القيادية اللازمة لتحقيق أهداف الجماعة وكيفية توزيع هذه الوظائف في الجماعة ومن أمثلة هذه الوظائف: التخطيط، واتخاذ القرارات، وتحديد الأهداف.

٢ ـ مهارات القيادة:

تحتاج القيادة الى مزيج متفاوت من المهارات الفنية، والانسانية والفكرية، وتكون الحاجة الى المهارات الفنية بدرجة كبيرة في مستويات الادارة الدنيا، وتقل في الادارة المتوسطة وتكون ضئيلة في الادارة العليا، أما المهارات الانسانية فهي ضرورية لكل عمل جماعي وتحتاجها الإدارات الثلاث بمستوياتها المختلفة، أما المهارة الفكرية فالحاجة اليها قليلة في مستوى الادارة الدنيا، وتحتاجها الادارة المتوسطة بدرجة متوسطة بينما تحتاجها الادارة العليا بدرجة كبيرة.

٣ ـ اساليب القيادة:

صيغت أساليب عديدة لتحديد علاقة القيادة بالتنظيم منها:

١ ـ القادة الايجابيون والقادة السلبيون.
٢ القادة الأتوقراطيون، والقادة الديمقراطيون، والقادة المتساهلون..
٣ قيادة ممركزة حول الرئيس، وقيادة متمركزة حول المرؤوسين.

فالقادة الايجابيون هم الذين يميلون الى استعمال الجزاء والثواب بشكل رئيسي في التعامل مع المرءوسين، والسلبيون يميلون لاستعمال العقاب فقط، أما الأوتوقراطيون فهم الفرديون في قراراتهم ويركزون السلطة في أيديهم.

٤ ـ نموذج المدير المحترف:

المدير المحترف هو الذي يحاول التعرف على الظروف التي تمكنه من الاستفادة بنتائج دراسات العلوم السلوكية وأفكار المدارس المختلفة في الادارة، وهو الذي يؤكد على مشاركة

الادارة والعاملين في تحديد الأهداف، وان مهمته الرئيسية هي تحقيق اعلى قدر من الاهتمام لدى العاملين لتحقيق افضل النتائج الممكنة، ويؤكد على عمل الفريق ويشجع التوجيه الذاتي، وتحقيق الذات مع التأكيد على أهداف التنظيم، ويحاول خلق مناخ تنظيمي يوفر الاتصالات في كافة الاتجاهات ويعتبر أن من مهامه الطبيعية معالجة المشاعر في جماعته.

سادساً: سلوكيات تقويم التدريب

وقد أثار الدكتور بشير محمد الخضرا في بحثه الذي قدمه عن سلوكيات تقويم لتدريب عدة قضايا أبرزها:

- تحديد مفهوم تقويم التدريب: فتقويم التدريب هو التجميع المنظم للمعلومات عن آثار البرنامج التدريبي لتقدير قيمة التدريب ونتائجه وذلك بغية الاستغلال الأمثل للطاقات البشرية نحو تحقيق أهداف المؤسسة.
- أسباب التقويم: الهدف الأساسي للتقويم هو تقدير مدى فاعلية التدريب أي مدى تحقيقه للأهداف المحددة.
- يستعمل تقويم التدريب لتحديد حساب التكلفة والعائد من البرنامج التدريبي، كما يساهم في معرفة مدى امكانية كفاية الطرق والاجراءات المتبعة في المنظمة.
- الجوانب التي يتم فيها التقويم:

أ الاتجاهات:

يستعمل الخبراء طرقاً مختلفة لدراسة الاتجاهات من خلال مايلي.

المنظور الأول: وهو اعتبار أن الاتجاه أحد محددات السلوك.

المنظور الثاني: هو اعتبار أن تغيير الاتجاه نفسه هو الهدف من البرنامج التدريبي.

المنظور الثالث: اعتبار الاتجاه رد فعل أو وجهة نظر المتدرب نحو البرنامج التدريبي نفسه.

ب المعرفـــــــة:

يتضمن تقويم التدريب في مجال المعرفة التأكد من أن المتدرب قد وعى المعلومات، والتقويم في هذا المجال يركز على مدى حصول المتدرب على المعلومات الخاصة.

جـ - المهـــــارات:

المهارة هي قدرة الفرد على استعمال معرفته بسهولة وفعالية في التنفيذ والآداء، ولاشك

أن تقويم المهارات العضلية أسهل نسبياً من تقويم المهارات الفكرية.

د - الآداء الوظيفي:

في تقويم الآداء الوظيفي يجب التأكد من أننا نقيس التغير في الآداء الفعلي الناتج عن البرنامج التدريبي مع مراعاة الظروف التي تساعد أو تمنع الموظف من تطبيق مهاراته أو معرفته واتجاهاته ومن الأمور التي يقوم الموظف منها: استغلال الوقت، المبادرة، التعاون، القدرة على التعبير، القدرة على توجيه الآخرين.

هـ - التوفير في التكاليف:

التوفير هو هدف ضمني لكثير من البرامج التدريبية دون أن ينص عليه صراحة، والمقصود بذلك هو مقدار الأموال المقتصدة أو المتوفرة في ميزانية المؤسسة نتيجة للتدريب.

و - الانتاجيـــــة:

قياس التغير في انتاجية الموظف بسبب التدريب هو أحد الجوانب التي يمكن اجراء التقويم عليها لمعرفة أثر التدريب في حجم العمل الذي يقوم به الموظف.

نستنتج مما سبق أن التقويم يجب أن يرتبط بأهداف المنظمة، وان من أهدافه معرفة مدى تأثير التدريب على سلوك المتدربين، وهذا يعني معرفة مقدار ذلك التأثير، وان من المتطلبات الأساسية لنجاح التقويم وجود خطة مسبقة للتدريب تتضمن تحديد أهداف البرنامج التدريبي.

وأخيراً يجب أن يراعى في تطبيق وسائل التقويم تحقيق درجةمعقولة من الصدق والثبات وقابلية التطبيق.

الخاتمـــــــــة:

وهكذا.. يسهم تنفيذ هذه الدورة في تغطية جانب هام من اهتمامات المركز وهو تنمية مهارات المدربين واعدادهم اعداداً علمياً وفنياً بعد اطلاعهم على أحدث المعطيات العلمية في هذا الميدان، بما يمكنهم من اتقان عملية التدريب ومهاراته العلمية والفنية، ادراكاً من المركز بأن المدرب هو عامل من العوامل الهامة في احداث التغيير لدى الآخرين عن طريق تحويل اتجاهاتهم ومعلوماتهم وتشكيل سلوكهم لما هو أفضل.

ونظراً لهذا الدور الهام الذي يؤديه المدرب في نجاح عملية التدريب فإن الأمر يتطلب بذل جهود كبيرة لتوفير المدرب الكفء الذي يستطيع اثارة اهتمام المتدرب طيلة فترة التدريب وبعدها لمواجهة الأعباء الملقاة على عاتقه بكفاءة واقتدار.

Revue Arabe de Formation

Revue Scientifique Semestrielle.
Editêe Par la Maison d Edition du Centre Arabe des Etudes de Sécuité et de Formation - a Riyad.

Fondée par: Dr. Farouq A. Mourad

Adressez Votre correspondance au: Secretaire de la Rédaction.

Revue Arabe de Formation
Centre Arabe des Etudes de Securite et de Formation
B.P. 6830, Riyad 11452
Royaume d'Arabie Saoudite.

Revue Arabe de Formation

Volume 4 **Numéro 8** **Jan. - Fev. 1991**

SOMMAIRE

Revue Arabe de Formation
Editée par:
la Maison d'Editon du Centre Arabe des Etudes de Sécurité et de Formation
B.P. 6830, Riyad 11452. Tel: 4919444 (20 Lignes) Fac-simile' 4914713. Telex 200949. AMNIA S.J.- Riyad

Arab Journal For Training

Published Bi–annually by:
Publishing House in
Arab Security Studies &
Training Center

Founder: Dr. Farouk Abd Al-Rahman Murad

All Correspondence Should be addressed to: Editorial Secretary
Arab Journal for Training
Arab Security Studies & Training Center, P.O Box 6830
Riyad, 11452. Kingdom of Saudi Arabia.

Arab Journal For Training

Volume 4 No. 8 Jan.-Feb. 1991

IN THIS ISSUE

Arab Journal for Training
Published by:
Publishing House in Arab Security Studies & Training Center
P O. Box 6830–Riyad 11452– Kingdom of Saudi Arabia

البلد	السعر
الاردن	١,٨٣٥ دينار
الامارات	٢٠ درهما
البحرين	٢ دينار
تونس	٢ دينار
الجزائر	٣٠ دينارا
جيبوتي	٤٠٠ فرنك
السعودية	٢٠ ريالا
السودان	٣٠ جنيها
سورية	١٣٠ ليرة
الصومال	٢٦٥ شلنا
العراق	٢ دينار
عُمان	٢ ريال
قطر	٢٠ ريالا
الكويت	٢ دينار
لبنان	١٠٠٠ ليرة
ليبيا	٦,١٥٠ دنانير
مصر	٥,٣٠ جنيهات
المغرب	٢٤ درهما
موريتانيا	٢٠٠ اوقية
اليمن	١,٨٢٥ دينار
	٥٢ ريالا
دول العالم الاخرى	٨ دولارات

طبعت بالمطابع الأمنية بدار النشر بالمركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب
بالرياض ١٤١١هـ - ١٩٩١م

